

# Transformationale Führung und die Rolle der Selbstwirksamkeitserwartung

Konzeptionelle Erweiterung, Randbedingungen, Mechanismen und  
Auswirkungen der transformationalen Führung

-

Eine empirische Feldstudie

Abhandlung  
zur Erlangung der Doktorwürde  
der Philosophischen Fakultät  
der  
Universität Zürich

vorgelegt von

Guido Leu

von Hohenrain / LU

Angenommen im Herbstsemester 2007 auf Antrag von Herrn Prof.  
Dr. Klaus Jonas und Frau Prof. Dr. Carmen Tanner



## ZUSAMMENFASSUNG

Diese Doktorarbeit untersucht im Rahmen einer Feldstudie, wie sich transformationale Führung auf subjektive und objektive Erfolgskriterien auswirkt. Zusätzlich wird angenommen, dass es transformationalen Führungspersonen gelingt, die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter zu beeinflussen. Die Konzeptualisierung der transformationalen Führung wird um die Dimensionen Ausstrahlung/emotionale Bindung und implizite leistungsorientierte Belohnung erweitert. Die Untersuchung zeigt deutlich, dass transformationale Führung sehr hohe Zusammenhänge zu subjektiven Erfolgskriterien (wie z.B. Zufriedenheit mit der Führungskraft) zeigt. Die Stärke des Zusammenhanges kann bei subjektiven Erfolgskriterien systematisch variieren, abhängig davon ob beim *multifactor leadership questionnaire* (MLQ) interne (z.B. Bereitschaft für zusätzliche Anstrengung) oder externe Erfolgskriterien (z.B. affektives Commitment) verwendet werden. Die Zusammenhänge zu objektiven Erfolgskriterien sind bescheiden. Es zeigt sich zwar ein schwacher Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Lohn, weitere Zusammenhänge zu Zielerreichung oder Absentismus konnten nicht gefunden werden. Transformationale Führungspersonen können aber auf die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter Einfluss nehmen. Diese Einflussnahme wird durch die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten und durch die Qualität der Arbeitsbeziehung moderiert. Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung verschwindet praktisch gänzlich, wenn ein hervorragendes Arbeitsklima oder Autonomie als vermittelnde Variable berücksichtigt wird. Im untersuchten Unternehmen stellte sich weiter heraus, dass transformationale Führung insbesondere auf hohen Hierarchiestufen ausgeübt wird. Zusammenfassend gibt diese Doktorarbeit einen vertiefenden Einblick über mögliche Wirkungsarten transformationaler Führung.

## **DANKSAGUNG**

Zu Beginn dieser Doktorarbeit möchte ich ein herzliches Dankeschön an diverse Personen aussprechen. Diese Arbeit wäre ohne die Unterstützung verschiedenster Personen nicht zustande gekommen.

Ein herzliches Dankeschön gehört meinem Doktorvater Prof. Dr. Klaus Jonas vom Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftspsychologie. Seine Rolle als Doktorvater ist in höchstem Masse vorbildlich. Ich fühlte mich während den letzten drei Jahren hervorragend betreut und geführt. Mit seiner zuverlässigen und verständnisvollen Art entstand sowohl persönlich als auch fachlich ein befruchtendes Verhältnis.

Ein ausserordentlicher Dank geht an Herrn Moreno della Picca. Er zeigte sich an diesem Dissertationsprojekt sehr interessiert und konnte sowohl fachlich als auch organisatorisch einiges zum Gelingen beitragen. Einen weiteren Dank möchte ich Herrn Roger Gander zukommen lassen. Er lieferte das technische Know-how für die Online Befragung und half bei der Bestimmung und Auswahl einer geeigneten Stichprobe wesentlich mit.

Für die Übersetzung des Fragebogens ins Französische zeichneten sich Herr und Frau Loehle aus. Ich möchte mich herzlichst für Ihr grosszügiges Entgegenkommen bedanken. Die Übersetzung und der Service waren exzellent. Für die italienische Übersetzung danke ich Frau Tunzi.

Natürlich gab es eine ganze Menge von Personen, die mich auf indirektem Wege unterstützt haben. Mein Arbeitgeber amPuls Marktforschung AG gab mir die Möglichkeit, mein Dissertationsvorhaben in dem von mir vorgestellten Zeitrahmen durchzuziehen. Meine Eltern und meine Schwester standen mir jeder Zeit zur Seite und unterstützen mich in allen Belangen. Schliesslich widme ich meiner Freundin, Anna Brodewolf, ein grosses Kränzchen. Sie erlebte alle Hochs und Tiefs der Dissertation hautnah. Sie verstand es immer wieder, mir den nötigen Ausgleich zu verschaffen.

**INHALTSVERZEICHNIS****TABELLENVERZEICHNIS ..... VII****ABBILDUNGSVERZEICHNIS ..... IX****1 EINLEITUNG ..... 1****1.1 Allgemeine Vorbemerkungen ..... 1****1.2 Thema und Ziele ..... 2****1.3 Aufbau der Doktorarbeit ..... 4****2 PERSONALFÜHRUNG IN DER PSYCHOLOGIE..... 6****2.1 Definitionen von Führung ..... 6****2.2 Die Eigenschaftstheorien ..... 8****2.3 Führungsverhaltensstudien..... 10****2.3.1 Führungsstile nach Kurt Lewin ..... 10****2.3.2 Ohio-Studien ..... 13****2.3.3 Michigan-Studien ..... 15****2.4 Situationale Führungstheorien ..... 15****2.4.1 LPC-Kontingenztheorie nach Fiedler 1967 ..... 16****3 NEUE ANSÄTZE IN DER PSYCHOLOGISCHEN  
FÜHRUNGSFORSCHUNG..... 21****3.1 Einführung..... 21****3.2 Gesellschaftliche Veränderungen ..... 22****3.3 Welche Ansprüche muss eine moderne Führungsperson erfüllen? ... 23****3.4 Transformationale und transaktionale Führung ..... 25****3.4.1 Theoriekonzept nach Bass (1978) ..... 28****3.4.2 Dimensionen der transaktionalen Führung..... 29****3.4.3 Dimensionen der transformationalen Führung..... 31****3.4.4 Full range of leadership ..... 33****3.4.5 Abgrenzung gegenüber charismatischer Führung..... 36****3.4.6 Messinstrument: MLQ – Multifactor Leadership  
Questionnaire..... 38**

3.4.6.1	Entwicklung.....	39
3.4.6.2	Deutsche Adaption.....	42
3.4.6.2.1	Interne Konsistenz und deskriptive Masse .....	43
3.4.6.2.2	Dimensionalität .....	44
3.4.6.2.3	Kriteriumsvalidität .....	46
3.4.6.3	Vorschlag von Goodwin, Wofford und Whittington (2001) .....	47
3.5	Der Ansatz von Shamir, House und Arthur (1993) .....	49
3.5.1	Das Modell der Selbstkonzepttheorie .....	50
3.5.1.1	Rolle der Führungsperson.....	51
3.5.1.2	Wirkung bei den Mitarbeitern .....	55
4	<b>ERLÄUTERUNG WEITERER THEORETISCHER KONZEPTE UND EMPIRISCHE ERKENNTNISSE ZUR TRANSFORMATIONALEN FÜHRUNG .....</b>	<b>57</b>
4.1	Zusammenhänge zu subjektiven Erfolgskriterien.....	57
4.1.1	Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung.....	60
4.1.1.1	Albert Bandura und seine zentralen Arbeiten .....	60
4.1.1.2	Abgrenzung gegenüber ähnlichen Begriffen.....	63
4.1.1.3	Quellen der Selbstwirksamkeitserwartung .....	64
4.1.1.4	Transformationale Führung und Selbstwirksamkeitserwartung .....	69
4.1.1.5	Empirische Ergebnisse .....	72
4.1.2	Commitment .....	77
4.1.2.1	Das Konzept von Allen und Meyer.....	77
4.1.2.2	Determinanten und Wirkung.....	79
4.2	Zusammenhänge zu objektiven Erfolgskriterien.....	82
4.3	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse .....	87
4.4	Forschungslücken .....	88
5	<b>HYPOTHESEN.....</b>	<b>91</b>
5.1	MLQ.....	91
5.2	Zusammenhang mit subjektiven Erfolgsmassen .....	93
5.3	Zusammenhang mit objektiven Erfolgsmassen .....	94
5.4	Transformationale Führung und Selbstwirksamkeitserwartung .....	97

5.4.1	Moderatoreffekte.....	98
5.4.2	Mediatoreffekte .....	99
5.5	A posteriori Hypothesen.....	101
5.5.1	Transformationale Führung und Hierarchiestufe .....	101
5.5.2	Explizite leistungsorientierte Belohnung und Arbeitsbereich.....	103
5.5.3	Gesamtmodell .....	104
6	METHODE.....	106
6.1	Grundidee .....	106
6.2	Akquisitionsphase .....	106
6.3	Vorstellung des Dissertationsprojektes.....	107
6.4	Fragenbogenentwicklung und –aufbau .....	107
6.4.1	Messung des Führungsverhaltens.....	107
6.4.2	Messung der Selbstwirksamkeitserwartung.....	108
6.4.3	Messung des Commitments .....	109
6.4.4	Messung des Arbeitsklimas .....	109
6.4.5	Messung der Autonomie .....	110
6.4.6	Messung der Zufriedenheit .....	110
6.4.7	Messung der Fairness.....	110
6.4.8	Messung der Moderatoren .....	111
6.4.9	Messung der objektiven Leistungsdaten .....	112
6.4.9.1	Lohn .....	112
6.4.9.2	Zielerreichungsgrad.....	113
6.4.9.3	Absentismus.....	113
6.4.10	Messung der Kontrollvariablen .....	114
6.5	Design.....	114
6.6	Durchführung.....	114
6.7	Stichprobe und Rücklauf .....	114
6.7.1	Demographische Daten.....	116
6.8	Gütekriterien .....	118
6.8.1	Objektivität.....	118
6.8.2	Reliabilität.....	119
6.8.2.1	Einzelne Dimensionen des MLQ.....	119
6.8.2.2	Übergeordnete Dimensionen des MLQ.....	120

6.8.2.3	Erfolgskriterien des MLQ .....	122
6.8.2.4	Weitere Erfolgskriterien .....	122
6.8.2.5	Fazit der Reliabilitätsanalyse.....	123
6.8.3	Validität.....	123
6.8.3.1	Konfirmatorische Faktorenanalyse der transformationalen Führung .....	124
6.9	Auswertungsmethoden .....	127
6.9.1	Testung von Moderationseffekten .....	128
6.9.2	Testung von Mediationseffekten.....	131
6.9.3	Strukturgleichungsmodelle .....	133
6.9.3.1	Inkrementale Fit-Indizes .....	135
7	ERGEBNISSE .....	137
7.1	MLQ .....	137
7.1.1	Hypothese 1.1 .....	139
7.1.2	Hypothese 1.2.....	139
7.1.3	Hypothese 2.1 .....	140
7.1.4	Hypothese 2.2.....	140
7.1.5	Zwischenfazit zu den Ergebnissen des MLQ.....	141
7.1.6	MLQ im Ländervergleich.....	141
7.2	Subjektive Erfolgskriterien.....	144
7.2.1	Hypothese 3.1 .....	144
7.2.2	Hypothese 3.2.....	146
7.2.3	Hypothese 3.3.....	146
7.3	Objektive Erfolgskriterien .....	146
7.3.1	Lohn.....	147
7.3.1.1	Hypothese 4.1.....	147
7.3.1.2	Hypothese 4.2.....	149
7.3.2	Zielerreichungsgrad .....	151
7.3.2.1	Hypothese 4.3.....	151
7.3.2.2	Hypothese 4.4.....	152
7.3.2.3	Hypothese 4.5.....	153
7.3.2.4	Hypothese 4.6.....	153
7.4	Transformationale Führung und Selbstwirksamkeitserwartung ....	154



7.5 Moderationseffekte .....	160
7.6 Mediatoreffekte .....	164
7.6.1 Arbeitsklima als Mediator zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung .....	165
7.6.2 Autonomie als Mediator zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung .....	168
7.6.3 Arbeitsklima als Mediator zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment .....	171
7.7 Ergebnisse zu den a posteriori Hypothesen.....	173
7.7.1 Hypothese 8.1 .....	173
7.7.2 Hypothese 8.2.....	176
7.7.3 Hypothese 9.1 .....	177
7.7.4 Hypothese 9.2.....	178
7.7.5 Hypothese 10.1 .....	179
7.8 Übersicht zum Test der Untersuchungshypothesen .....	187
<b>8 DISKUSSION .....</b>	<b>192</b>
8.1 Erkenntnisse zum MLQ .....	192
8.2 Wirkung transformationaler Führung .....	194
8.3 Moderatoren zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung .....	195
8.4 Transformationale Führung und objektive Leistung.....	197
8.5 Implikationen für das HR Management.....	199
8.5.1 Transformationale Führung im Unternehmen?.....	199
8.5.2 Multiple Effekte der transformationalen Führung.....	201
8.5.3 Vorteilhaftes Randbedingungen der transformationalen Führung.....	201
8.5.4 Mögliche Schulungsmassnahmen und Fazit .....	201
8.5.5 Aktuelle Massnahmen im Unternehmen.....	203
8.6 Kritische Würdigung der Ergebnisse .....	203
8.7 Ausblick .....	205
<b>9 LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>CCVII</b>
<b>ANHANG A: E-MAIL AN DIE PERSONALCHEFS.....</b>	<b>CCXXX</b>

---

<b>ANHANG B: DISSERTATIONSKONZEPT ALS POWERPOINT PRÄSENTATION .....</b>	<b>CCXXXIII</b>
<b>ANHANG C: FRAGEBOGEN .....</b>	<b>CCXXXIX</b>

## TABELLENVERZEICHNIS

<i>Tabelle 1.</i>	Kennwerte der MLQ Skalen (nach Felfe, 2006) .....	43
<i>Tabelle 2.</i>	Konfirmatorische Faktorenanalysen und Fit Indizes (nach Felfe, 2006).....	45
<i>Tabelle 3.</i>	<i>Contingent reward</i> Items im MLQ-Form 5X (Bass & Avolio, 1989).....	48
<i>Tabelle 4.</i>	Studien zum Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und objektiver Leistung .....	86
<i>Tabelle 5.</i>	Darstellung der Stichprobe .....	118
<i>Tabelle 6.</i>	Kennwerte der MLQ Skalen .....	119
<i>Tabelle 7.</i>	Kennwerte der MLQ internen Erfolgskriterien der Führung .....	122
<i>Tabelle 8.</i>	Kennwerte der MLQ fremden Erfolgskriterien der Führung .....	123
<i>Tabelle 9.</i>	Prüfgrößen zur Bestimmung des Modellfit in pfadanalytischen Modellen.....	125
<i>Tabelle 10.</i>	Kennwerte und Interkorrelationen der MLQ Skalen.....	138
<i>Tabelle 11.</i>	Kennwerte und Interkorrelationen der MLQ Skalen.....	145
<i>Tabelle 12.</i>	Kennwerte und Interkorrelationen objektiver Erfolgskriterien...	147
<i>Tabelle 13.</i>	Korrelationen ausgewählter Dimensionen mit dem Lohn der Mitarbeiter .....	147
<i>Tabelle 14.</i>	Korrelation der Dimensionen der transformationalen Führung mit dem Lohn der Mitarbeiter .....	149
<i>Tabelle 15.</i>	Regressionsanalyse mit den errechneten Parametern.....	150
<i>Tabelle 16.</i>	Korrelation der Dimensionen der transformationalen Führung mit dem Zielerreichungsrad .....	152
<i>Tabelle 17.</i>	Korrelation der Selbstwirksamkeitserwartung mit dem Zielerreichungsrad.....	153
<i>Tabelle 18.</i>	Korrelation der transformationalen Führung mit der Anzahl Krankheitstage Ende 2006 .....	153
<i>Tabelle 19.</i>	Korrelation der Dimensionen der transformationalen Führung mit der Selbstwirksamkeitserwartung .....	154
<i>Tabelle 20.</i>	Faktorladungen zwischen dem latenten Konstrukt SWE und den einzelnen Indikatoren .....	157
<i>Tabelle 21.</i>	Kennwerte und Interkorrelationen der Variablen zur Prüfung des Moderationseffektes .....	160

<i>Tabelle 22.</i>	Resultate der moderierten hierarchischen Regressionsanalyse für die abhängige Variable Selbstwirksamkeitserwartung .....	162
<i>Tabelle 23.</i>	Fit Statistiken bei der Prüfung des Mediationseffektes von Autonomie .....	167
<i>Tabelle 24.</i>	Fit Statistiken bei der Prüfung des Mediationseffektes von Autonomie .....	170
<i>Tabelle 25.</i>	Fit Statistiken bei der Prüfung des Mediationseffektes von Arbeitsklima .....	172
<i>Tabelle 26.</i>	Ein-faktorielle Varianzanalyse der transformationalen Führungsdimensionen .....	175
<i>Tabelle 27.</i>	Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und der Selbstwirksamkeitserwartung.....	176
<i>Tabelle 28.</i>	Korrelation der expliziten leistungsorientierten Belohnung zu der Zufriedenheit mit der Führungsperson .....	178
<i>Tabelle 29.</i>	Fit Statistiken beim Modellvergleich (A mit B).....	181
<i>Tabelle 30.</i>	Fit Statistiken beim Modellvergleich (B mit C).....	182
<i>Tabelle 31.</i>	Fit Statistiken beim Modellvergleich (B mit C).....	183
<i>Tabelle 32.</i>	Fit Statistiken beim Modellvergleich (C mit D).....	185
<i>Tabelle 33.</i>	Zusammenfassung der Ergebnisse zum Test der Untersuchungshypothesen.....	187

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>Abbildung 1.</i>	Die drei Führungsstile (adaptiert von Lewin, Lippitt, & White, 1939).....	12
<i>Abbildung 2.</i>	Beziehung zwischen Mitarbeiterorientierung und Fluktuationsrate (Fleishman & Harris, 1962). ....	14
<i>Abbildung 3.</i>	Kausale Beziehungen bei den situativen Führungstheorien (adaptiert von Yukl, 2006, S. 217). ....	16
<i>Abbildung 4.</i>	Beispiel eines semantischen Differentials zur Messung des LPC-Wertes (adaptiert von Weinert, 2004). ....	17
<i>Abbildung 5.</i>	Korrelation zwischen LPC-Werten und Leistung der Gruppe (Y-Achse) unter verschiedenen situativen Bedingungen (X-Achse) (adaptiert aus Rosenstiel, 1993). ....	19
<i>Abbildung 6.</i>	Bedürfnispyramide nach Maslow (1970). ....	26
<i>Abbildung 7.</i>	Die Stufen der moralischen Entwicklung nach Kohlberg (1969). ....	27
<i>Abbildung 8.</i>	Führungspole nach Burns (1978). ....	28
<i>Abbildung 9.</i>	Dimensionen der transaktionalen Führung nach Bass (1985). ....	30
<i>Abbildung 10.</i>	Humoristisches Beispiel einer individuellen Berücksichtigung (aus <a href="http://www.fullrangeleadership.com/content/leadership5">http://www.fullrangeleadership.com/content/leadership5</a> ). ....	33
<i>Abbildung 11.</i>	Full range of Leadership (adaptiert von Bass & Avolio, 1994). ....	35
<i>Abbildung 12.</i>	Der additive Effekt der transformationalen Führung (adaptiert von Bass & Avolio, 1990b). ....	35
<i>Abbildung 13.</i>	Unterschiede der Wirkung charismatischer und transformationaler Führung (Dörr, 2006). ....	37
<i>Abbildung 14.</i>	Dimensionen des MLQ 5X (Bass & Avolio, 1995). ....	41
<i>Abbildung 15.</i>	Überblick über die motivationalen Effekte charismatischer Führung (adaptiert nach Shamir, House, & Arthur, 1993). ....	51
<i>Abbildung 16.</i>	Die Beziehung zwischen den drei Hauptklassen der triadischen reziproken Abhängigkeiten (adaptiert nach Bandura, 1997). ....	61
<i>Abbildung 17.</i>	Die vier Hauptquellen zur Beeinflussung der Selbstwirksamkeitserwartungen und die dazugehörigen psychologischen Prozesse (in Anlehnung an Bandura, 1977). ....	65
<i>Abbildung 18.</i>	Selbstkonzeptrelevante Äusserungen von Führungskräften (adaptiert nach Shamir, Arthur, & House, 1994). ....	71
<i>Abbildung 19.</i>	Das partielle Mediationsmodell nach Pillai & Williams, 2004. ....	76

<i>Abbildung 20.</i> Pfadmodell für affektives Commitment (nach Felfe, 2003). .....	81
<i>Abbildung 21.</i> Zusammenhänge zwischen Führung und Erfolg (adaptiert aus Felfe, 2003 in Anlehnung an Lowe et al., 1996). .....	82
<i>Abbildung 22.</i> Selbstwirksamkeitserwartung (SWE) als Mediator von transformationaler Führung (TF) und Lohn (= objektives Leistungsmass). .....	95
<i>Abbildung 23.</i> Alle möglichen Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung (TF), Arbeitsklima, Autonomie und Selbstwirksamkeitserwartung (SWE). .....	105
<i>Abbildung 24.</i> Postulierte Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung (TF), Arbeitsklima, Autonomie und Selbstwirksamkeitserwartung (SWE). .....	105
<i>Abbildung 25.</i> Beispiel für die Berechnung des Lohnes im Aussendienst. ....	113
<i>Abbildung 26.</i> Einstufungsprozess. ....	116
<i>Abbildung 27.</i> Histogramm der Altersverteilung. ....	117
<i>Abbildung 28.</i> Skalen erster und zweiter Ordnung des <i>full range of leadership</i> . ..	121
<i>Abbildung 29.</i> Struktur und Parameterschätzung (standardisierte Werte) des transformationalen Führungsmodells. ....	126
<i>Abbildung 30.</i> Beispiel für einen Moderationseffekt. ....	128
<i>Abbildung 31.</i> Beispiel für eine graphische Veranschaulichung eines Moderationseffektes. ....	129
<i>Abbildung 32.</i> Beispiel für einen Mediationseffekt. ....	132
<i>Abbildung 33.</i> Allgemeines Beispiel für einen Mediationseffekt. ....	134
<i>Abbildung 34.</i> Mittelwertprofile des MLQ in US-amerikanischen, deutschen und schweizer Stichproben. ....	143
<i>Abbildung 35.</i> Postulierte Mediation. ....	151
<i>Abbildung 36.</i> Messmodell zur Schätzung des Zusammenhanges zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung. ....	156
<i>Abbildung 37.</i> Struktur und Parameterschätzung (standardisierte Werte) der Selbstwirksamkeitserwartung. ....	158
<i>Abbildung 38.</i> Struktur und Parameterschätzung (standardisierte Werte) der Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung. ....	159

<i>Abbildung 39.</i> Interaktionseffekt der transformationalen Führung und der wahrgenommenen Ähnlichkeit auf die Selbstwirksamkeitserwartung.....	163
<i>Abbildung 40.</i> Interaktionseffekt der transformationalen Führung und der Qualität der Arbeitsbeziehung auf die Selbstwirksamkeitserwartung. ....	164
<i>Abbildung 41.</i> Postulierte Mediation. Arbeitsklima als Mediator. ....	166
<i>Abbildung 42.</i> Postulierte Mediation. Autonomie als Mediator. ....	169
<i>Abbildung 43.</i> Arbeitsklima als Mediator zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment. ....	171
<i>Abbildung 44.</i> Mittelwertprofile des MLQ für die einzelnen Führungsebenen..	174
<i>Abbildung 45.</i> Items der expliziten leistungsorientierten Belohnung im Vergleich zwischen Innen- und Aussendienst. ....	177
<i>Abbildung 46.</i> Alle möglichen Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung (TF), Arbeitsklima, Autonomie und Selbstwirksamkeitserwartung (SWE). ....	180
<i>Abbildung 47.</i> Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung (TF), Arbeitsklima, Autonomie und Selbstwirksamkeitserwartung (SWE).....	186





# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Allgemeine Vorbemerkungen

Mit dieser Doktorarbeit wurden grundsätzlich zwei Ziele verfolgt. Zum einen sollten wissenschaftlich relevante Fragestellungen untersucht werden (theoretisches Ziel), zum anderen sollte auch ein hoher Nutzen für die Praxis generiert werden (praktisches Ziel). Es wird eine Brücke zwischen Grundlagenforschung und der Praxis geschlagen. Die Theorie ist Mittel zum Zweck (Kanning, 2006). Die vorliegende Doktorarbeit siedle ich in der angewandten Forschung der Wirtschaftspsychologie an (von Rosenstiel & Neumann, 2002).

Theoretiker und Praktiker entwickelten im Verlauf der Zeit unterschiedliche Herangehensweisen. Die Ziele der Praktiker sind meistens anders geartet als die Ziele der Wissenschaftler. Praktiker wollen möglichst schnelle Antworten auf die Fragen, was zu tun ist und wie es getan werden muss, um Führungskräfte weiter zu entwickeln und erfolgreich werden zu lassen. Wissenschaftler geben ungern voreilige Resultate und Schlüsse bekannt und bringen an den vorliegenden Erkenntnissen gerne Kritik vor. Sie interessieren sich dafür, wie das bisherige Wissen zustande gekommen ist und welche methodischen und/oder statistischen Bedenken geäußert werden können. Leider verlieren sich Wissenschaftler oftmals in äußerst spezifischen Fragen, die jeglichen Realitätssinn vermissen lassen (Yukl, 2006).

Wenn man sowohl die Praxis als auch die Wissenschaft berücksichtigen will und versucht den goldenen Mittelweg zwischen diesen beiden Anspruchsgruppen zu gehen, ist es fast unumgänglich, Zugeständnisse und Anpassungen vorzunehmen. Es kann vorkommen, dass auf der einen Seite diese Anpassungen für Zufriedenheit sorgen, auf der anderen Seite Bedenken auslösen. Angewandte Forscher stehen in der Pflicht, ihre in der Praxis tätigen Kollegen mit nützlichem Theorie-, Phänomen-, Methoden- und Technologiewissen zu versorgen (Kanning, 2001).

Zusammenfassend darf festgehalten werden, dass das Thema Personalführung Theoretiker und Praktiker gleichermaßen begeistert und fasziniert. Die bisherigen Arbeiten zum Thema Personalführung zeigen die hohe Komplexität dieses Themas und der bis heute fehlenden Patentlösung. Es ist noch einiges an For-

schung nötig, um den dynamischen Prozess der Führung im jeweiligen Kontext zu verstehen. Ein aktuelles Zitat des bekannten Führungsforschers Bruce J. Avolio in der Januar 2007 Ausgabe des *American Psychologist* rundet den ersten Teil dieser Einleitung passend ab.

Leadership theory and research has reached a point in its development at which it needs to move to the next level of integration – considering the dynamic interplay between leaders and followers, taking into account the prior, current, and emerging context – for continued progress to be made in advancing both the science and practice of leadership. (S. 25)

## 1.2 Thema und Ziele

Personalführung unterliegt stark dem gesellschaftlichen und politischen Wandel. Es gibt bis heute keine eindeutige und abschliessende Lehrmeinung zum Thema Führung. Im letzten Jahrhundert wurden im Bereich der Führungspsychologie aber viele wichtige Erkenntnisse herausgearbeitet. Diese müssen jedoch immer wieder neu betrachtet und im jeweiligen Kontext analysiert werden.

Die Theorie der transformationalen Führung gehört – insbesondere im anglo-amerikanischen Sprachraum – zu den meist diskutierten und aktuellen Themen in der psychologischen Führungsforschung (Judge, Woolf, Hurst, & Livingston, 2006). Die Forschung zur transformationalen Führung weist – kurzgefasst – folgende Hauptmängel auf:

1.) Transformationale Führung zeigt zu verschiedensten Erfolgskriterien wie z.B. Zufriedenheit mit der Führungsperson, Führungseffektivität starke positive Zusammenhänge (Judge & Piccolo, 2004). Es ist aber bis heute unklar, über welche psychologischen Prozesse und Mechanismen diese Effekte zustande kommen (Bass, 1999; Brown & Keeping, 2005; Felfe, 2003, Shamir, House, & Arthur, 1993). House und Aditya (1997) gehen sogar noch weiter und zweifeln den zentralen Aspekt der transformationalen Führung an; nämlich die „Transformation.“ Ihre Schlussfolgerung lautet:

There is little evidence that charismatic, transformational, or visionary leadership does indeed transform individuals, groups, large divisions of organizations, or total organizations, despite claims that they do so. ...There is no evidence demonstrating stable and long-term effects of leaders on follower self-esteem, motives, desires, preferences, or values. (S. 443)

2.) Es liegen nur wenige empirische Studien vor, welche nachweisen können, dass transformationale Führung auch wirklich zu einer erhöhten objektiven Leistung beiträgt (Avolio, Waldman, & Einstein, 1988; Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Geyer & Steyrer, 1998; Howell & Avolio, 1993). Die bisherigen Forschungen konzentrierten sich hauptsächlich auf "weiche" psychologische Wohlbefindensfaktoren. Es kann noch nicht von einem gesicherten Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und objektiven Leistungsmassen ausgegangen werden (De Hoogh, Den Hartog, Koopman, Thierry, Van den Berg, Van der Weide, & Wilderom, 2002). Wenn ein Zusammenhang vorliegt, dann meist nur unter eingeschränkten Bedingungen und Berücksichtigung spezifischer Kontextfaktoren (Felfe, 2003).

3.) Um transformationale Führung zu untersuchen, konzentriert sich die Forschung bisher stark auf die Eigenschaften der Führungsperson (Avolio, 2007; Bono & Judge, 2004; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002; Lord, De Vader, & Alliger, 1986; Rost, 1991). Es ist aber naheliegend anzunehmen, dass Eigenschaften der Geführten und generelle situationale Arbeitsbedingungen (z.B. Häufigkeit des Kontaktes mit dem Vorgesetzten, physische Distanz, Arbeitsklima) die Wirkung der transformationalen Führung entscheidend beeinflussen können (Howell, Neufeld, & Avolio, 2005). Es bleibt bis heute relativ unklar, wie sich die transformationale Führung in der Arbeit ausgestaltet und zeigt (Berson & Avolio, 2004). Einerseits wird die Abhängigkeit des Mitarbeiters von der transformationalen Führungsperson betont, andererseits zeigt sich transformationale Führung im Fördern der Unabhängigkeit und im Gewähren von Freiräumen basierend auf dem vertrauensvollen Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten (Kark, Shamir, & Chen, 2003).

4.) Die ursprüngliche theoretische Konzeptualisierung der transformationalen Führung erfuhr in den vergangenen zwanzig Jahren zahlreiche Modifikationen (Bass, 1998, 1999; Bass & Avolio, 1993). Im deutschsprachigen Raum ist es bis heute nicht gelungen, eine vollständige Replikation des theoretischen Modells empirisch abzubilden (Felfe, 2003; Geyer & Steyrer, 1998). Judge und Piccolo (2004) stellen darüber hinaus in ihrer Metaanalyse fest, dass die transaktionale Skala leistungsorientierte Belohnung (*contingent reward*) mit den transformationalen Skalen um .80 korreliert.

Es darf auch erwähnt werden, dass die transformationale Führung in Schweizer Unternehmen noch praktisch unbekannt ist und kaum systematisch angewendet wird.

Die vorliegende Doktorarbeit kann für Praktiker als mögliche Anleitung zur Implementation transformationaler Führung dienen. Aus Sicht der Wissenschaft soll diese Arbeit im Rahmen einer empirischen Feldstudie die oben erwähnten wissenschaftlichen Forschungslücken der transformationalen Führungsforschung näher beleuchten und mögliche Antworten bzw. Erklärungen liefern.

### **1.3 Aufbau der Doktorarbeit**

In dieser Doktorarbeit wird nach der Einleitung ein historischer Blick auf die Führungspsychologie geworfen. Da sich nicht nur Psychologen mit dem Thema Führung befasst haben, kann diese historische Annäherung ans Thema nicht vollumfänglich gelingen. Ich beschränke mich auf die wichtigsten Strömungen innerhalb der Psychologie. Das Ziel besteht darin, die unterschiedlichsten psychologischen Forschungsansätze zu gruppieren und damit kurz und überblicksartig in die Führungspsychologie einzuführen. Der theoretische Teil dieser Arbeit umfasst die Kapitel 2 bis und mit 4.

Innerhalb des Theorieteils nimmt das Kapitel 3 eine wichtige Stellung ein. In diesem Kapitel wird die Theorie der transformationalen Führung im Detail erläutert und diskutiert. Sie bildet das theoretische Grundgerüst dieser Doktorarbeit. Anschliessend werden weitere für diese Doktorarbeit relevante theoretische Konzepte (Selbstwirksamkeitserwartung, Commitment) vorgestellt und auch die wichtigsten empirischen Erkenntnisse zur transformationalen Führung aufgezeigt (s. Kapitel 4).

Im fünften Kapitel werden die Fragestellungen und die zu prüfenden Hypothesen formuliert, um anschliessend in den Methodenteil (Kapitel 6) überzuleiten. In diesem Teil wird die Methode der empirischen Untersuchung dargestellt. Zusätzlich werden auch kurz die statistischen Verfahren beschrieben.

Im siebten Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung erläutert und es wird Bezug auf die Hypothesen genommen.

Das achte Kapitel befasst sich mit der Interpretation der Ergebnisse und den sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen. In diesem Teil werden die Resul-

tate einer kritischen Würdigung unterzogen und aufgrund der bestehenden Theorien analysiert.

*Im vorliegenden Text wird wegen der Vereinfachung nur die männliche Form verwendet, wobei mit Führungskraft oder Mitarbeiter natürlich auch alle weiblichen Personen gemeint sind.*

*Zahlen kleiner als 13 (sofern sie nicht Bestandteil einer Tabelle sind oder auf eine Abbildung oder Tabelle hinweisen) werden in dieser Arbeit ausgeschrieben.*

*Zitate mit mehr als 40 Wörtern, werden nicht in Anführungsstriche gesetzt. Sie werden stattdessen komplett eingerückt und mit einzeiligem Abstand versehen.*

## 2 PERSONALFÜHRUNG IN DER PSYCHOLOGIE

Führung gehört zu den meistbehandelten Themen in der betriebswirtschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Literatur. Die breite Auseinandersetzung mit dem Thema Personalführung ist zum einen sehr spannend und intellektuell anregend, zum anderen sind die Erkenntnisse widersprüchlich und multidirektional. Je nach Fachbereich der Forscher werden unterschiedlichste Aspekte in den Vordergrund der jeweiligen Forschung gerückt. Es ist deshalb kaum erstaunlich, dass es sowohl für Forscher als auch für Manager nicht einfach ist, den Überblick zu behalten.

Im Rahmen dieser Dissertation werde ich mich auf die psychologischen Grundlagen der Führung beschränken. Es gibt auch innerhalb der Psychologie zahlreiche Richtungen der Führungslehre. Jede Richtung hat bestimmte methodische Vorgehensweisen und Ansätze. Es scheint mir deshalb angebracht, zu Beginn dieser Arbeit einen kurzen historischen Überblick über die Psychologie der Führung zu liefern. Diese historische Betrachtung hilft dem Leser die neueren Ansätze der Führung (insbesondere die transformationale Führung) besser einordnen und verstehen zu können.

### 2.1 Definitionen von Führung

Je nach Führungskontext (Wirtschaft, Politik, Militär) könnten unterschiedliche Führungsdefinitionen herausgearbeitet werden. Die nachfolgenden Definitionen beziehen sich auf Führung in Unternehmen. Stogdill hielt 1974 fest (S. 259): „*There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept.*” Dieses vor mehr als 30 Jahren abgegebene Zitat von Stogdill trifft heute stärker denn je zu.

Nach Rosenstiel, Molt und Rüttinger (1988) ist Führung zielbezogene Einflussnahme. Diese Definition bringt zum Ausdruck, dass die Geführten dazu bewegt werden sollen, bestimmte, von dem Unternehmen abgeleitete, Ziele zu erreichen. Diese Definition ist meiner Meinung nach unzureichend, da die Einflussnahme nur von der Führungskraft ausgeht und somit keine reziproken Prozesse zwischen Führungsperson und Geführten berücksichtigt werden. In der heutigen Zeit werden von Führungspersonen nicht nur fachliche, sondern auch soziale Kompetenzen gefordert (Felfe, 2003).

Burns, den ich im Verlauf dieser Arbeit noch ausführlicher vorstellen werde, brachte bereits 1978 eine relativ „moderne“ Definition von Führung vor:

Leadership is the reciprocal process of mobilizing, by persons with certain motives and values, various economic, political and other resources, in a context of competition and conflict, in order to realize goal independently or mutually held by both leaders and followers. (S. 425)

Ein wichtiger Kernpunkt seiner Definition liegt in der Betonung der Ziele, die entweder beidseitig oder unabhängig gesetzt werden. Ein anderer wichtiger Punkt betrifft den reziproken Prozess der Führung, der in einem wettbewerbs- oder konfliktähnlichen Umfeld stattfindet. „Reziprok“ steht dabei für gegenseitig oder wechselseitig.

Nach Yukl (2006) sollte Führung möglichst breit definiert werden. Seine Definition von Führung lautet (S. 8): „*Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.*“ Diese Definition beinhaltet sowohl direkte (vom direkten Vorgesetzten zum Mitarbeiter) als auch indirekte Führung (strukturelle Führungsformen). Yukl glaubt, dass die mit der Führung verbundene Zielerreichung nicht beschrieben werden muss. Die Endzustände eines Führungsprozesses sind oftmals schwierig zu evaluieren und können einen dynamischen Charakter aufweisen. Der Hauptfokus der Definition von Yukl liegt klar auf dem Prozess. Die aktuelle Führungsforschung zeigt darüber hinaus, dass die unterstellten Mitarbeiter auch den Führungsprozess beeinflussen können (Avolio, 2007; Felfe, Tartler, & Liepmann, 2004).

Ich definiere Führung für die vorliegende Doktorarbeit wie folgt: Führung ist ein dynamischer reziproker Austauschprozess zwischen Personen im betrieblichen Kontext, die einander emotional (z.B. Umgang mit Stress oder Ängsten), kognitiv (z.B. Wissensvermittlung) und konativ (z.B. Änderungen von Absichten oder Verhaltensweisen) weiter entwickeln.

Meine Definition geht nicht von einseitiger Beeinflussung aus. Es wird auch nichts darüber ausgesagt, ob die Beeinflussung zielbezogen oder bewusst ausfällt. Im Austauschprozess kann eine zielbezogene und bewusste Beeinflussung stattfinden. Sie kann aber genauso gut nicht-zielbezogen und unbewusst

sein. Menschliches Verhalten wird nicht nur durch explizite Motive gesteuert. Implizite Motive spielen genauso eine wichtige Rolle. Diese Befunde stammen aus der modernen Motivationsforschung (Weinberger & McClelland, 1990).

Moderne psychologische Führungstheorien betonen, dass Mitarbeiter von sich aus aktiv werden und sich intellektuell einbringen können. In meiner Definition lege ich den Wert auf die Entwicklung von Menschen. Die neueren entwicklungs- und neuropsychologischen Forschungen zeigen, dass der Mensch nicht nach Abschluss der Jugend seine endgültige Form angenommen hat. Entwicklung findet ein Leben lang statt (Baltes, Reese, & Lipsitt, 1980) und das Gehirn zeigt sich bis ins hohe Alter als sehr plastisch (Logan, Sanders, Snyder, Morris, & Buckner, 2002).

Andere Definitionen von Führung beinhalten die Beschreibung bestimmter Endzustände. Ich erachte es als nicht sinnvoll, diese Endzustände in die Definition miteinfließen zu lassen (auch Vroom & Jago, 2007). Die Beschreibungen der Endzustände werden gerne wertend formuliert. Die Wertediskussion muss in einem Betrieb geführt werden, soll aber nicht als Maßstab zur Beschreibung der Führung verwendet werden. Gemeinnützige Unternehmen können andere Werte anstreben als kapitalistische. Die Art des Führungsstils kann in beiden Organisationen dennoch gleich sein. Meine Definition der Führung beinhaltet neben dem rationalen Aspekt auch motivationale-emotionale Komponenten. Die Personen sollten in der Lage sein, die emotionalen Stärken und Schwächen einer anderen Person wahrzunehmen und in ihr Handeln integrieren zu können. Meine Perspektive der Führung richtet sich auf Menschen. Die Interaktion kann sowohl direkt als auch indirekt erfolgen. Strukturelle Führung wird in dieser Arbeit nicht behandelt.

Nach dieser Auseinandersetzung mit den möglichen Definitionen von Führung wird in den folgenden Kapiteln die Geschichte der psychologischen Führungsforschung in groben Zügen beschrieben.

## **2.2 Die Eigenschaftstheorien**

Die Eigenschaftstheorien der Führung gehören zu den ältesten Ansätzen in der Führungsforschung und wurden zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelt. Dem Eigenschaftsansatz liegt die Annahme zugrunde, dass es bestimmte menschliche Eigenschaften und Fähigkeiten gibt, welche eine Führungsperson auszeich-



nen. Die Entstehung und Entwicklung dieses Ansatzes stammt aus der Überzeugung, dass die Weltgeschichte durch herausragende Persönlichkeiten geprägt wurde (James, 1880).

Die Führungsforscher fragten sich dabei, welche Eigenschaften (z.B. physische Charakteristiken, Persönlichkeitsdimensionen, Begabungen und Fähigkeiten) zeichnen hervorragende Führungspersönlichkeiten aus? Wie unterscheiden sie sich von Nicht-Führungspersonen? Sollte sich der eigenschaftstheoretische Ansatz bewahrheiten, könnte die Gesellschaft durch die adäquate Auswahl von Führungspersonen enorm profitieren und das Weltgeschehen würde entscheidend beeinflusst (Vroom & Jago, 2007).

Die Arbeiten von Terman (1904), Kohs und Irle (1920), Bowden (1926) und Cowley (1931) gehören zu den ersten eigenschaftstheoretischen Betrachtungen der Führung. Stogdill lieferte 1948 und 1974 eine Übersichtsanalyse über den Erkenntnisstand der Eigenschaftstheorien in der Führung. Er betrachtete und analysierte mehrere hundert wissenschaftliche Arbeiten. Obwohl es ihm gelang einige Persönlichkeitseigenschaften im Zusammenhang mit Führung zu identifizieren (z.B. Verlässlichkeit, Initiative, Ausdauer, Selbstvertrauen, Wachsamkeit), konnte er keine bestimmte Eigenschaftskombination herauskristallisieren, welche eine erfolgreiche Führungsperson auszeichnen. Er brachte damals bereits Zweifel an der eigenschaftstheoretischen Betrachtungsweise an. Seiner Meinung nach ist Führung nicht ein passiver Status oder das Besitzen bestimmter Eigenschaftskombinationen.

Die Schlussfolgerung der Forscher aus den 80er Jahren lautet, dass die Erkenntnisse aus der eigenschaftstheoretischen Betrachtungsweise der Führung inkonsistent und enttäuschend sind. Dieses Fazit wurde in vielen modernen psychologischen Textbüchern festgehalten (Baron & Byrne, 1987; Muchinsky, 1983; Yukl, 2006).

Ganz so einfach scheint die Sache aber nicht zu sein. Die statistischen Verfahren haben sich seit dieser Zeit enorm verbessert und durch geeignete Datenverarbeitungsprogramme können fundierte Analysen durchgeführt werden. Es wäre falsch, die eigenschaftstheoretischen Studien in den Archiven verstauben zu lassen (Kenny & Zaccaro, 1983; Lord, De Vader, & Alliger, 1986).

Erst gegen Ende des 20. Jahrhunderts wurde dieser Forschungsansatz wieder aktuell, da es in den letzten Jahren gelang, Persönlichkeitseigenschaften zu

gruppieren (vgl. Big Five von Costa & McCrae, 1992) und zu strukturieren (Zaccaro, 2007).

Die Wiederbelebung des eigenschaftstheoretischen Ansatzes brachte in jüngster Zeit einige Arbeiten zum Vorschein, die nachweisen, dass die Eigenschaften einer Führungsperson wirklich eine wichtige Rolle bei der Vorhersage der Führungseffektivität spielen (z.B. Judge, Bono, Illies, & Gerhardt, 2002; Peterson, Smith, Martorana, & Owens, 2003; für eine Übersicht auch Zaccaro, Kemp, & Bader, 2004).

Es kann bis dahin festhalten werden, dass zu Beginn des 20. Jahrhunderts die Eigenschaften der Führungspersonen im Zentrum der Forschungen standen. Die Eigenschaftstheorien rückten danach für einige Jahrzehnte in den Hintergrund. In jüngster Zeit gewinnen sie aber offensichtlich wieder an Bedeutung. Die Eigenschaft der Person scheint – gemäss neusten Forschungen - von Bedeutung zu sein. Es bleiben aber bis heute einige Fragen ungeklärt, so z.B. wie die Eigenschaften der Führungsperson ihre Wirkungen entfalten und welche determinierende Rolle die Führungssituation in diesem Zusammenhang spielt (Zaccaro, 2007).

## **2.3 Führungsverhaltensstudien**

In den 50er Jahren untersuchten die Forscher explizit die Verhaltensweisen von Führungspersonen. Die zentrale Frage lautete: Wie verhalten sich erfolgreiche und effiziente Führungspersonen in der Gruppe? Wie gelingt es ihnen, eine effektive, produktive aber zugleich auch zufriedene Arbeitsgruppe zu führen? Zu den Führungsverhaltensstudien werden die gross angelegten Forschungsprogramme der Ohio State Universität und der Michigan Universität gezählt.

Ein erster Vorläufer der Führungsverhaltensstudien ist die experimentelle Führungsstilforschung. Ich werde zuerst kurz auf die experimentell hergestellten Führungsstile eingehen und danach die Arbeiten der beiden amerikanischen Universitäten erläutern.

### **2.3.1 Führungsstile nach Kurt Lewin**

Lewin, Lippitt und White (1939) gelang es in sogenannten Freizeitbastelgruppen verschiedene Führungsstile experimentell herzustellen. Sie konnten die Wirkungen der unterschiedlichsten Führungsstile auf die Leistung und das Klas-

senklima beobachten. Man unterscheidet drei Arten von Führungsstilen: Der autoritäre, der partizipative und der laissez-faire Führungsstil (vgl. Abbildung 1). Autoritäre Führung zeichnet sich im betrieblichen Kontext durch direkte Anweisungen des Vorgesetzten und damit verbundenem Gehorsam bei den Mitarbeitern aus. Mitarbeiter werden nicht in den Entscheidungsprozess miteinbezogen. „Das letzte Wort“ hat immer der Chef. Partizipative Führung lässt ein bestimmtes Mass an Selbstbestimmung und Entscheidungskompetenz zu. Die Verantwortung wird durch Delegation an die Mitarbeiter übertragen. Laissez-faire kann als Führungsverweigerung bezeichnet werden. Hier wird prinzipiell nicht in das Geschehen eingegriffen.

Lewin et al. (1939) konnten feststellen, dass der autoritäre Stil in Notsituationen durchaus angebracht ist. Auf die Dauer wirkt sich autoritäre Führung aber negativ auf das Klima aus. Die Schüler wurden aggressiv. Die Leistungen wurden kaum negativ beeinflusst. Erstaunlicherweise blieb die Leistung kurzfristig relativ hoch. Der partizipative Stil führte sowohl zu hohen Leistungen als auch zu einem guten Klima. Laissez-faire erwies sich als sehr unvorteilhafte Führung, da die Schüler unorganisiertes und unstrukturiertes Verhalten zeigten. Diese Ziellosigkeit führte bei den Schülern zu Desinteresse und Motivationsverlust.

Die Frage nach dem „richtigen“ Führungsstil ist heute nicht mehr so aktuell. Viele Führungspersonen in der Praxis haben intuitiv eingesehen, dass die Frage des Führungsstils abhängig von situationalen Faktoren (z.B. Aufgabenstellung, Arbeitsgruppenstrukturen, Arbeitsklima) ist.

	<b>Autoritärer Stil</b>	<b>Laissez-faire</b>	<b>Partizipativer Stil</b>
<b>Merkmale/ Kennzeichen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strikte Anweisungen und Kontrolle</li> <li>• Wissen und Entscheidungskompetenz konzentriert sich auf zentrale Leitfigur</li> <li>• wenig Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf Leitung: Passivität</li> <li>• Unverbindlichkeit in Bezug auf Ziele und deren Durchsetzung, Nachgiebigkeit</li> <li>• Leitung hält sich aus Gruppenprozess heraus, verweigert sich, wirkt gleichgültig und/oder hilflos, kein Kontakt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielvereinbarung und gemeinsame Entscheidungen, Beratung bei der Zielerreichung, informelle Kontakte</li> <li>• fördert Eigenverantwortung und Kompetenz der Gruppe und der Mitglieder</li> <li>• hilft Konflikte klären (Konfliktbereitschaft)</li> </ul>
<b>Leitlinien/ Prinzipien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „teile und herrsche“</li> <li>• „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“</li> <li>• „Wenn die Katze aus dem Hause ist, tanzen die Mäuse auf dem Tisch“</li> <li>• „Ohne Druck läuft nichts“</li> <li>• Befehl und Gehorsam“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „laufen lassen“</li> <li>• „das wird sich schon regeln“</li> <li>• „die machen sowieso, was sie wollen“</li> <li>• „die müssen halt selber klug werden“</li> <li>• „man muss der Gruppe nur genügend Raum zur Entfaltung geben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „gemeinsam statt einsam entscheiden“</li> <li>• „auf meine Mitarbeiter kann ich mich verlassen“</li> <li>• Vertrauen in und Unterstützung der Mitarbeiter steigern Motivation und Leistung</li> </ul>
<b>Werte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordnung, Pflichterfüllung, Disziplin, Unterordnung und Anpassung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeintlich: Freiheit und Individualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freiheit, Autonomie, Selbstbestimmung- und Selbstverwirklichung, Toleranz gegenüber Abweichungen</li> </ul>
<b>Legitimation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimation und Kompetenz des Führers</li> <li>• Unfähigkeit der Geführten</li> <li>• funktionale Gründe und Sachzwänge</li> <li>• pessimistisches Menschenbild</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vermeintliche Freiheit der Gruppe</li> <li>• eigentliche: Abwertung der Gruppe und/oder der Leitungsrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demokratie und Gleichwertigkeit</li> <li>• optimistisches, humanistisches Menschenbild</li> </ul>
<b>Auswirkung auf Gruppe und Leistung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistung kann kurzfristig hoch sein (z.B. in Druck und Notsituationen, langfristig droht Abfall insbesondere bei nachlassender Kontrolle oder Leistungswechsel.</li> <li>• bei Gruppenmitgliedern entstehen Resignation und Passivität bzw. Aggression und Vergeltungswünsche</li> <li>• Gefahr des Auseinanderbrechens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratlosigkeit und Unsicherheit bei den Gruppenmitgliedern</li> <li>• Regression und Verwahrlosung</li> <li>• Schuldgefühle und Wunsch nach autoritärer Leitung</li> <li>• Cliquenbildung und Zerfall</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Leistung und Bestand der Gruppe</li> <li>• kann zeitweilig auch ohne Leistung arbeiten</li> <li>• Vorstufe zu Selbstorganisation</li> </ul>

Abbildung 1. Die drei Führungsstile (adaptiert von Lewin, Lippitt, &amp; White, 1939).

### 2.3.2 Ohio-Studien

Bei den Ohio-Studien versuchte man beobachtbares Führungsverhalten von Vorgesetzten zu beschreiben, zu messen und in seiner Wirkung in Bezug auf bestimmte Kriterien des Erfolges zu analysieren. Zu diesem Zweck wurden Fragebögen entwickelt, welche explizit die Verhaltensweisen von Führungspersonen messen sollten. Mit erheblichem empirischen Aufwand wurden Daten gesammelt und mittels Faktorenanalysen filterte man die zentralen Verhaltensweisen heraus (Fleishman, 1973). Erstaunlicherweise zeigte sich über verschiedene Studien hinweg immer dasselbe Muster:

- 1.) Berücksichtigung (= Mitarbeiterorientierung): Diese Komponente beinhaltet die konsequente Orientierung der Führungspersonen an den Mitarbeitern. Man berücksichtigt ihre Bedürfnisse, Wünsche und Ideen. Die Führungsperson behandelt die Mitarbeitenden als gleichberechtigte Partner und bringt ihnen Wertschätzung entgegen.
- 2.) Strukturen initiieren (= Aufgabenorientierung): Führungskräfte geben Strukturen und Leitlinien vor, um die Arbeiten möglichst effizient bewerkstelligen zu können. Die Führungsperson spielt den aktiven Überwacher der Arbeit. Mit klaren Zeitvorgaben und möglichen Korrekturen von Arbeitsprozessen wird systematisch sichergestellt, die Leistungsvorgaben zu erreichen.

Führungspersonen können aufgrund der Unabhängigkeit beider Komponenten verschiedenste Verhaltenskategorien einnehmen. Man kann sowohl hohe Mitarbeiterorientierung als auch hohe Aufgabenorientierung aufweisen.

Die empirischen Befunde aus den Ohio-Studien waren meistens korrelationaler Art. Ein exemplarisches Beispiel dieser Arbeiten stammt von Fleishman und Harris (1962). Als Kriterien für Führungserfolg wurden die Anzahl eingegangener schriftlicher Beschwerden und die Fluktuation (*turnover rate*) innerhalb einer Arbeitseinheit ausgewählt. Es wurde erwartet, dass sowohl die Anzahl Beschwerden als auch die Fluktuationsrate in einem negativen Zusammenhang zur Mitarbeiterorientierung stehen. Beide Kriterien wurden als wichtige Erfolgsmasse der Führung betrachtet. Die Fluktuationsrate wurde angegeben als Verhältniszahl. Man dividierte die Anzahl Mitarbeiter, welche in den letzten zwölf Monaten das Unternehmen aus irgendeinem Grund verlassen haben mit der totalen Anzahl an Mitarbeitenden im Unternehmen. Je höher der Wert, desto mehr Mitarbeitende

haben das Unternehmen in den letzten zwölf Monaten verlassen. Es zeigte sich, dass Führungspersonen mit hoher Mitarbeiterorientierung weniger Fluktuationen und Beschwerden aufwiesen als Führungspersonen mit tiefer Mitarbeiterorientierung (vgl. Abbildung 2). Bei der Aufgabenorientierung zeigte sich gerade das umgekehrte Bild.

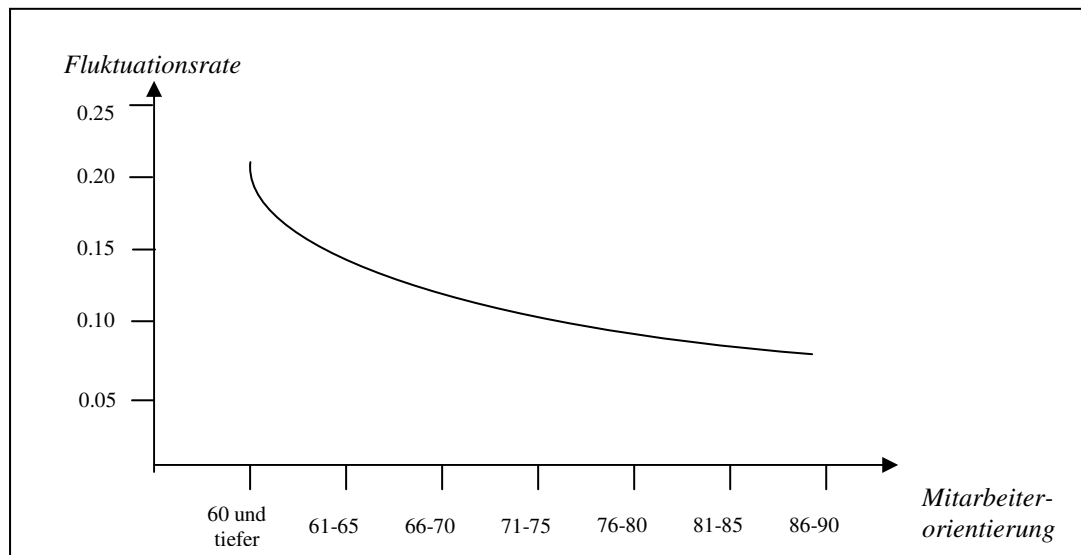


Abbildung 2. Beziehung zwischen Mitarbeiterorientierung und Fluktuationsrate (Fleishman & Harris, 1962).

Die empirischen Erkenntnisse aus den Ohio-Studien lassen sich – etwas allgemeiner zusammengefasst – folgendermassen festhalten: Mitarbeiterorientierung korreliert stärker mit der Zufriedenheit der Geführten, während Aufgabenorientierung eher stärker mit Leistung zusammenhängt (Judge, Piccolo, & Illies, 2004). Es gab einige kritische Äusserungen zu den Befunden der Ohio-Studien. Northouse (1997) und Yukl (1998) bringen vor, dass die Resultate zum Zusammenhang zwischen Führung und Führungserfolg schwach und inkonsistent sind.

Judge, Piccolo und Illies lieferten 2004 eine umfassende Metaanalyse zur Überprüfung der Validität von Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung. Die Autoren bedauern, dass in den letzten Jahrzehnten die Erkenntnisse der Ohio-Studien nur wenig Beachtung fanden. Vielmehr wurde die Führungsforschung durch die transformationale Führungstheorie beherrscht. Judge et al. (2004) kommen aufgrund ihrer Metaanalysen zum Schluss, dass sowohl Mitarbeiter- als auch Aufgabenorientierung signifikante Zusammenhänge zu Führungserfolg aufweisen.

### **2.3.3 Michigan-Studien**

Die Forscher der Michigan Universität unterschieden auch zwei Dimensionen: Mitarbeiterzentrierte Führung und produktionszentrierte Führung (Judge et al., 2004). Diese beiden Dimensionen ähneln stark den vorgängig beschriebenen Dimensionen der Ohio Universität (Yukl, 1998). Zusätzlich wird noch eine dritte Dimension genannt, die angeblich zur Unterscheidung von effektiven und uneffektiven Managern wichtig ist: Partizipationsdimension (Likert, 1961). Partizipative Führung beinhaltet verstärkte Einbindung der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess. Je nach Qualifikationsmass sollen die Mitarbeiter in bestimmte Fragen miteinbezogen werden. Weiter versuchen Führungspersonen, welche die Partizipation ihrer Mitarbeiter fördern wollen, Diskussionen zu führen, zu unterstützen und konstruktiv anzuregen, um der Lösung einen Schritt näher zu kommen. Es geht dabei nicht einfach darum, Verantwortung abzugeben und zu delegieren, sondern Mitarbeitende bei strategischen und operativen Fragen einzubinden. Im deutschsprachigen Raum konnte die Bedeutsamkeit dieser Partizipationsdimension ebenfalls nachgewiesen werden (Fittkau-Garthe, 1971).

Was sind nun die zentralen Erkenntnisse der Ohio- und der Michigan-Studien? Beiden Forschergruppen ist es gelungen, die unendliche Anzahl angeblich wichtiger Führungsverhaltensweisen auf zwei oder drei entsprechende Kerndimensionen zu reduzieren. Dieser Beitrag zur Systematik von Führungsverhaltensweisen war sehr wertvoll. Weiter konnte die Wirkung einzelner Komponenten auf Führungserfolgsvariablen quantifiziert werden. Sowohl bei den Ohio- als auch bei den Michigan-Studien bleibt aber offen, unter welchen situationalen Bedingungen bestimmte Führungsverhaltenweisen bessere Effekte zeigen.

## **2.4 Situationale Führungstheorien**

Es wurde bereits angedeutet, dass die Situation oder das Umfeld effiziente Führung entscheidend beeinflussen kann. Das Verhalten von Führungspersonen kann je nach Situation völlig unterschiedlich ausfallen. Manager verhalten sich anders, wenn z.B. eine Umstrukturierung ansteht oder die Geschäfte nicht den Erwartungen entsprechen. Die Forscher stellten sich damals die Frage, welche Führungsart optimal in bestimmten Situationen ist? Man wollte somit präzise Antworten liefern, welche Führungsverhaltensweisen unter welchen Situationen

zu den besten Resultaten führen? Situationen schrieb man die Rolle einer Moderatorvariablen zu (vgl. Abbildung 3).

In den 60er Jahren wurden die situationalen Führungstheorien oder Kontingenzttheorien entwickelt. In der Kontingenzttheorie geht es – einfach gesagt – um eine optimale Passung zwischen dem Führenden und seiner Situation, um hohe Leistung der geführten Gruppe wahrscheinlich zu machen. Alle Theorien, welche Führungseffizienz durch situationale Moderatorvariablen beschreiben, können zu den Kontingenzttheorien gerechnet werden. Dieser Untersuchungsansatz ist immer dann sinnvoll, wenn man erkennt, dass eine intervenierende Variable erklären kann, weshalb die Stärke des Effekts, ausgelöst durch ein bestimmtes Führungsverhalten, zwischen unterschiedlichen Situationen variiert (Yukl, 1999).

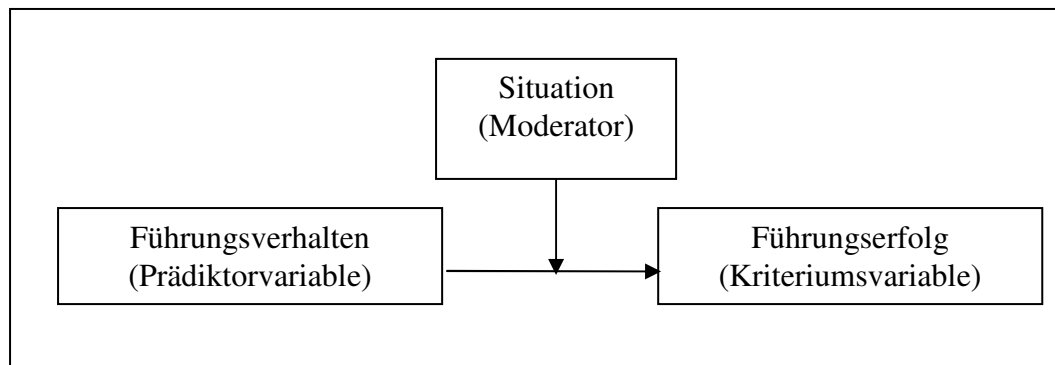


Abbildung 3. Kausale Beziehungen bei den situativen Führungstheorien (adaptiert von Yukl, 2006, S. 217).

Der bedeutendste kontingenzttheoretische Ansatz stammt von Fiedler (1967) und wird nachstehend erläutert.

#### 2.4.1 LPC-Kontingenzttheorie nach Fiedler 1967

Als Pionier der Situationstheorien kann Fiedler (1967) mit seiner Kontingenzttheorie angesehen werden. Da der Begriff Kontingenzttheorie als Überbegriff aller kontingenzttheoretischen Modelle verwendet wird, spricht man bei Fiedler von der LPC-Kontingenzttheorie (Yukl, 1999). Dieses Führungsmodell gilt als das am weitesten entwickelte und erlangte hohe Bekanntheit (Schriesheim, Tepper, & Tetrault, 1994; Zaccaro, 2007).

Weshalb aber LPC-Kontingenzttheorie? Die Abkürzung LPC bedeutet im englischen *least preferred coworker*. Zu Deutsch ist damit der am „wenigsten präferierte Mitarbeiter“ gemeint oder einfach, derjenige Mitarbeiter mit dem die Führungsperson am „wenigsten gern“ zusammenarbeiten möchte (Weinert, 2004).



Um die Theorie von Fiedler zu verstehen, sollte man die Bedeutung des LPC-Wertes kennen. Fiedler zeigt, wie die Situation den Zusammenhang zwischen Führungsstil (ermittelt durch den LPC-Wert) und Leistung der Gruppe moderiert.

Der LPC-Wert einer Führungsperson wird dabei folgendermassen ermittelt. Man bittet die Führungskraft, an alle bisherigen Mitarbeiter zu denken und im Kopf diejenigen auszuwählen, mit dem man am wenigsten gerne zusammen gearbeitet hat. Danach legt man der Führungskraft eine Reihe von Skalen vor, die aus bipolaren semantischen Differentialen mit acht graduellen Abstufungen bestehen (vgl. Abbildung 4). Die Führungsperson wird anschliessend den am wenigsten präferierten Mitarbeiter auf dem Profil einstufen.

freundlich	8	7	6	5	4	3	2	1	unfreundlich
kooperativ	8	7	6	5	4	3	2	1	unkooperativ
enthusiastisch	8	7	6	5	4	3	2	1	nicht enthusiastisch
vergnügt	8	7	6	5	4	3	2	1	bedrückt
harmonisch	8	7	6	5	4	3	2	1	streitsüchtig

Abbildung 4. Beispiel eines semantischen Differentials zur Messung des LPC-Wertes (adaptiert von Weinert, 2004).

Die Summe aus den bipolaren Adjektiven ergibt den LPC-Wert einer Führungskraft. Fällt dieser Wert hoch aus, dann wird der am wenigsten bevorzugte Mitarbeiter immer noch als einigermaßen umgänglich, nett und motiviert beschrieben. Liegt hingegen ein niedriger LPC-Wert vor, dann fällt die Sicht auf den am wenigsten präferierten Mitarbeiter sehr negativ aus. Fiedler leitete aus diesem Wert die Motiv Ausprägung einer Führungskraft ab. Hohe LPC-Werte deuten auf eine Führungsperson, die Interesse an nahen interpersonalen Beziehungen zeigt und Wert auf die Beziehungspflege legt. Niedrige LPC-Werte signalisieren eine zu den Mitarbeitern eher distanzierte Haltung. Die Führungskraft betont mehrheitlich die Wichtigkeit der Zielerreichung und ist stark aufgabenorientiert.

Nach dieser Eigenschaftsausprägung der Führungsperson kommen nun die Situationsvariablen ins Spiel. Fiedler (1971) sprach auch von der Günstigkeit der Situation oder der situativen Kontrolle. Er meinte damit, den Grad des Einflusses

einer Führungsperson auf das Verhalten der Gruppe. Er operationalisierte die Führungssituation aus folgenden drei Variablen:

- 1.) Führungsperson-Geführten-Beziehung: Diese Variable drückt aus, inwiefern die Geführten der Führungsperson Unterstützung und Support entgegenbringen. Die Beziehung ist im besten Fall freundlich und kooperativ.
- 2.) Aufgabenstruktur: Es geht hier um die Unterscheidung zwischen standardisierten, routinemässig ablaufenden Arbeiten und komplexen, unstrukturierten Aufgaben. Für die Bestimmung der Aufgabenstruktur achtet Fiedler u.a. auf die Anzahl der Wege, die zum Erreichen des Zieles nötig sind (Weinert, 2004).
- 3.) Positionsmacht: Die Positionsmacht bezeichnet den Grad der Autorität der Führungsperson. Diese Autorität bringt die Evaluation der Leistung der Mitarbeiter mit sich. Die Führungsperson darf je nach Leistung belohnen oder bestrafen.

Diese drei Situationsvariablen sind im Modell jeweils bipolar ausgeprägt. Die Führungsperson-Geführten-Beziehung kann entweder gut oder schlecht, die Aufgabenstruktur hoch oder niedrig und die Positionsmacht stark oder schwach sein. Die Kombination dieser Varianten ergibt acht (Fiedler sprach von „Oktan-ten“) mögliche situationale Ausprägungen (vgl. Abbildung 5).

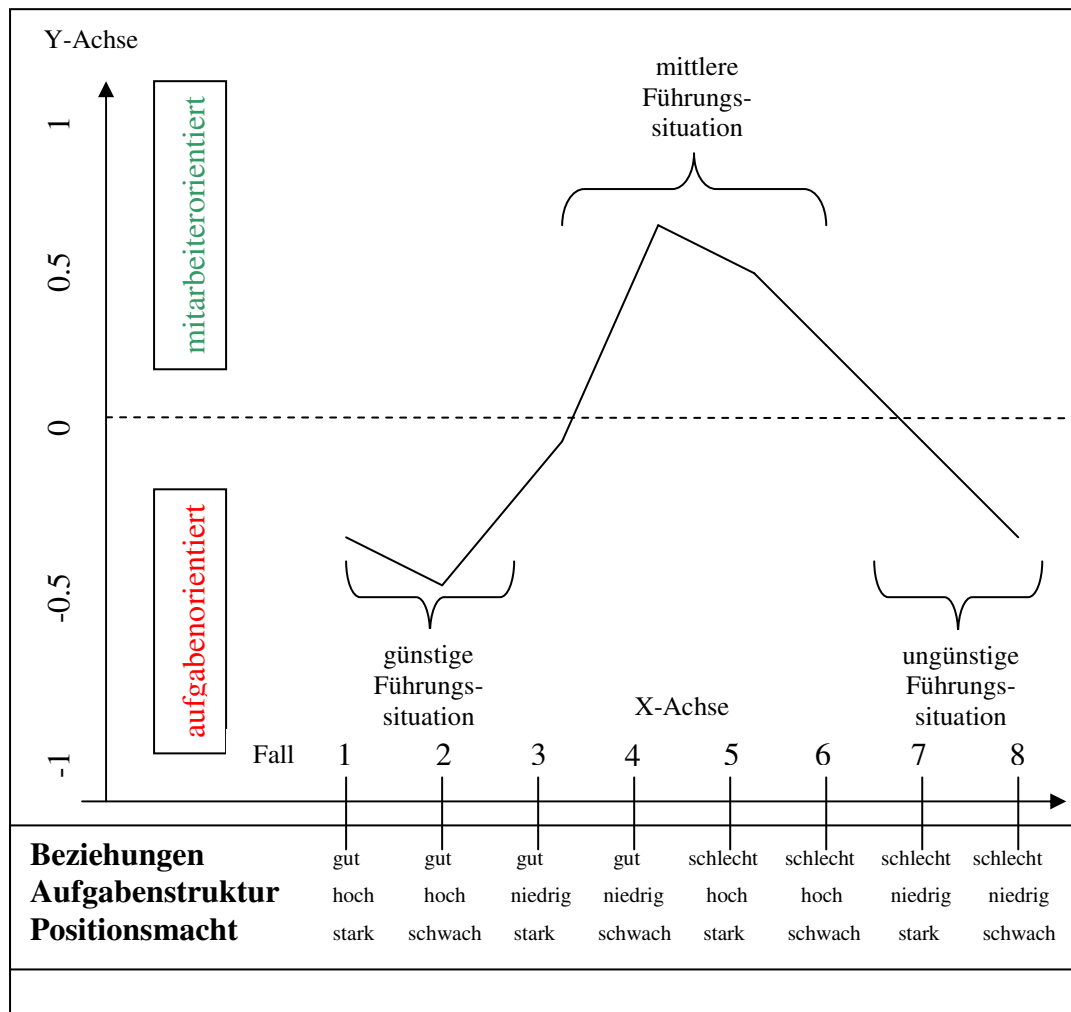


Abbildung 5. Korrelation zwischen LPC-Werten und Leistung der Gruppe (Y-Achse) unter verschiedenen situativen Bedingungen (X-Achse) (adaptiert aus Rosenstiel, 1993).

Die Oktanten reichen von günstigen Führungssituationen (Fall 1, 2 und 3), über mittel günstige Führungssituationen bis hin zu ganz ungünstigen Führungssituationen (Fall 7 und 8). Eine günstige Führungssituation liegt vor, wenn die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungsperson positiv, die Strukturiertheit der Aufgabe klar und standardisiert ist und die Führungskraft aufgrund ihrer Position Einfluss nehmen kann, d.h. Mitarbeitende je nach Leistung belohnen oder bestrafen kann. Im Gegensatz dazu spricht man von einer ungünstigen Führungssituation, wenn eine schlechte Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden vorliegt, die Aufgaben zweideutig und die Positionsmacht der Führungsperson kaum ausgeprägt ist. Fiedler postuliert nun, dass bei extrem Ausprägungen der Führungssituationen (d.h. günstige oder ungünstige Führungssituation) eher niedrige LPC-Werte wirksamer sind, während bei einer mittel günstigen Führungssituation ein hoher LPC-Wert zu den besten Führungsergebnissen führt. Inhaltlich bedeutet dies, dass sowohl beim Vorliegen von günstigen Situationen

(= leichte Einflussnahme der Führungskraft auf das Verhalten der Gruppe) als auch bei ungünstigen Situationen (= der Führungskraft fällt es schwer, das Verhalten seiner Gruppe zu beeinflussen) der aufgabenorientierte Führungsstil (= niedriger LPC-Wert) die besten Resultate hervorbringt. Liegen jedoch mittelgünstige Führungssituationen vor, d.h. die Führungsperson kann mit etwas Durchsetzungsvermögen auf die Gruppe Einfluss nehmen, dann ist ein mitarbeiterorientierter Führungsstil sinnvoller (= hohe LPC-Werte).

Fiedler (1965) leitete aus diesen Resultaten ab, dass es ideal wäre, Führungspersonen in Situationen zu stellen, die am besten zu ihren LPC-Ausprägungen passen. Eine andere Variante würde darin bestehen, Situationen so abzuändern (Fiedler sprach vom *organizational engineering*), dass sie besser zu den LPC-Werten passen.

Diese theoretisch postulierten Annahmen wurden im Lauf der Zeit in zahlreichen Studien empirisch überprüft. In den 80er Jahren konnten Strube und Garcia (1981) und Peters, Hartke und Pohlmann (1985) ein Fazit vom Stand der Forschung zum LPC-Kontingenzmodell ziehen. Grundsätzlich tendieren die Studien dazu, das Modell von Fiedler zu bestätigen, obwohl dies nicht generell für alle Oktanten gilt. Feldstudien zeigen deutlich grössere Abweichungen des Modells als Laborstudien. Yukl (1999) bestätigt diese Tendenz. Allgemein wird dem LPC-Modell vorgeworfen, dass es keine Führungstheorie sei, da nicht erklärt wird, wie der LPC-Wert die Leistung der Gruppe beeinflusst (Ashour, 1973). Zusätzlich mutet die Empfehlung von Fiedler seltsam an, die Situation so zu verändern, dass sie auf die Führungsperson passt (vgl. Schriesheim & Kerr, 1977).

Es gelang trotz den zahlreichen und zum Teil lobenswerten Versuchen nicht, die Situation adäquat zu operationalisieren (Rosenstiel, 2001). Weshalb wählte Fiedler nur drei Situationsvariablen aus und nicht mehrere? Es macht den Eindruck, dass die Situationsparameter völlig willkürlich ausgewählt wurden.

Die Komplexität der Führungsumwelt und die Dynamik zwischenmenschlicher Beziehungen stellen für die Forschung bis heute kaum überwindbare Probleme dar. Der Ruf nach neuartigen Führungsmodellen wurde deshalb immer lauter.

### 3 NEUE ANSÄTZE IN DER PSYCHOLOGISCHEN FÜHRUNGSFORSCHUNG

In diesem Kapitel möchte ich mich auf den für diese Doktorarbeit relevanten theoretischen Kern beschränken. Diesem Teil kommt höchste Bedeutung zu und ist auch für den späteren Verlauf dieser Arbeit wichtig (Messinstrumente, Auswertung der Daten usw.).

Nach der Einführung werde ich den gesellschaftlichen Wandel und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Führung in Organisationen skizzieren. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels erläutere ich die Ideen und Konzepte hinter der transformationalen Führung. Zuerst wird die ursprüngliche Theorie nach Bass (1985) dargestellt. Darüber hinaus werden zum einen konkrete Verhaltensmerkmale transformationaler Führungspersonen geschildert und zum anderen ihre Auswirkungen beschrieben. Transformationale Führung wird immer wieder in den Zusammenhang mit charismatischer Führung gebracht, deshalb wird im Kapitel 3.4.5 eine Abgrenzung dieser beiden Theorien vorgenommen.

Im Kapitel 3.4.6 stelle ich den *multifactor leadership questionnaire* (MLQ) vor. Dieses Instrument wurde entwickelt, um die gesamte Breite des Führungsverhaltens zu erfassen. Ich werde die deutsche Adaption näher erläutern. Anschliessend werden die wichtigsten Gütekriterien des MLQ präsentiert.

Eine wichtige Erweiterung der transformationalen Führung stellt der Ansatz von Shamir, House und Arthur (1993) dar. Diese Autoren legten mit ihrem Artikel eine höchst psychologische Theorie der Wirkungsmechanismen transformationaler Führung vor (vgl. Kapitel 3.5).

#### 3.1 Einführung

Im Folgenden soll die transformationale Führung in den Mittelpunkt rücken. Im englischsprachigen Raum ist dieses Konzept seit mehr als 20 Jahren einem grösseren Kreis an Forschern bekannt, deshalb hat sich auch einiges an Forschungsmaterial zur transformationalen Führungstheorie angesammelt (Judge & Piccolo, 2004; Northouse, 1997). Transformationale Führung wird zu den neuen Ansätzen der Führung gezählt (Bryman, 1992). Der Grund liegt in der prozessartigen Betrachtung der Interaktion zwischen Führenden und Geführten und der möglichen Veränderung (Transformation) von Werten, Zielen, Selbstkonzepten

der Mitarbeitenden (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1998; Shamir, House, & Arthur, 1993).

Bevor ich mich im Kapitel 3.4 explizit der transformationalen Führungstheorie zuwende, beschreibe ich vorgängig den gesellschaftlichen Wandel, welcher zu bestimmten Ansprüchen an moderne Führungspersonen geführt hat.

### **3.2 Gesellschaftliche Veränderungen**

Wie sahen die gesellschaftlichen Veränderungen in den letzten 50 Jahren aus? Was hat sich im Wesentlichen verändert? In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts hat ein allgemeiner Wertewandel stattgefunden, welcher sich eindrücklich in der Einstellung zur Arbeit manifestiert. Im ersten Teil des 20. Jahrhunderts stand eine Pflichtethik im Vordergrund (Fend, 2000). Tugenden wie Disziplin, Gehorsam, Pflichterfüllung, Treue, Fleiss usw. wurden propagiert. Der Mensch übte ein gewisses Mass an Selbstzwang und -kontrolle aus (Klages, 1984). Die Beziehung zum Vorgesetzten war durch Selbstbeherrschung und Anpassungsbereitschaft gezeichnet. Individuelle Selbstentfaltung konnte nicht geltend gemacht werden.

Heute steht das Bemühen um eine berufliche Selbstverwirklichung im Vordergrund. Die längeren Ausbildungszeiten und der damit verbundene Zuwachs an Wissen und Fähigkeiten sollen später im Berufsleben aktiv eingesetzt werden. Der Mitarbeiter will sich in der Arbeit „einbringen“ und aktiv mitgestalten (Fend, 2000). Die Beziehung zum Vorgesetzten wird nicht einfach hingenommen, sondern immer wieder kritisch überprüft. Der Mitarbeiter ist bereit, gute Argumente und Vorschläge des Vorgesetzten anzunehmen, aber er kann auch Anweisungen ablehnen, wenn er die Bedeutung und den Sinn nicht erkannt hat. Die Hierarchien gelten nicht mehr so streng, die Komplexität der Probleme nimmt zu und ständiger Wandel gehört zum Alltag (Andriessen & Drenth, 1997).

Die Familiengründung hat sich in den letzten Jahrzehnten vor allem bei gut ausgebildeten Arbeitskräften sukzessive nach hinten verschoben (Fend, 2000). Diese Entwicklung führte dazu, dass junge Mitarbeiter heute relativ lange flexibel sind und keinen familiären Verpflichtungen nachkommen müssen.

Zusätzlich zeichnet sich die Tendenz ab, dass Arbeiten für weniger gut ausgebildete Mitarbeiter in Billiglohn-Länder ausgelagert werden (Bass, 1999). Trotzdem bleibt hoch spezialisiertes Fachwissen in der Schweiz sehr gefragt. Die-

se hohe Nachfrage an spezialisierten Arbeitskräften und der generelle flexible Arbeitsmarkt lassen den qualifizierten Mitarbeitern mehr Wahlfreiheit. Es ist nicht mehr selbstverständlich, dass sich Mitarbeiter a priori mit dem Unternehmen identifizieren. Die Interessen und Werte der Mitarbeiter müssen mit denjenigen der Organisation in Übereinstimmung gebracht werden (Bass, 1999). Erst dann besteht die Chance, dass Mitarbeiter die Bereitschaft für besonderes Engagement (*organizational citizenship behavior* nach Organ, 1988, vgl. auch Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990) zeigen. In diesem Sinne wurde in den letzten Jahren die Frage nach der inneren Verbundenheit (affektives Commitment) der Mitarbeiter immer wichtiger und deshalb wird affektives Commitment in den Unternehmen gemessen (vgl. Kapitel 4.1.2)

### **3.3 Welche Ansprüche muss eine moderne Führungsperson erfüllen?**

Die bereits skizzierten Veränderungen führen dazu, dass Mitarbeiter in ihrer Entwicklung gefördert werden wollen. Selbständiges lebenslanges Lernen wird heute von ihnen erwartet.

Führungskräfte können in der Rolle eines Mentors agieren. Oftmals treffen hoch ausgebildete Mitarbeiter mit wenig Erfahrung auf erfahrene Führungskräfte. In dieser Konstellation können sich beide Parteien wertvolle Tipps geben und dafür sorgen, dass man ein höheres Niveau entweder vom fachlichen Wissen oder aber vom Erfahrungswissen erreicht. Diese Entwicklungsförderung kann man entwicklungspsychologisch mit der Zone nächster Entwicklung erklären. Die Zone nächster Entwicklung (ZNE) geht auf den russischen Psychologen Lew Wygotski (1987) zurück. Sie ist oberhalb des aktuellen Entwicklungsniveaus angesiedelt und bezeichnet den Bereich, den man sich als nächstes aneignen wird. Nach Wygotski kann ein Mentor (z.B. Vorgesetzter), welcher sich bereits auf einer höheren Entwicklungsstufe befindet, durch Instruktion und Unterstützung Entwicklungsförderung betreiben und einen Mitarbeiter bis zur selbständigen Meisterung einer Aufgabe begleiten. Es ist anzunehmen, dass bestimmte Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, damit günstige Voraussetzungen zur Entwicklungsförderung herrschen (z.B. gute wechselseitige Arbeitsbeziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten).

Dem sozialen Austauschprozess zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten kommt entscheidende Bedeutung zu. Konstruktive Kommunikations-, Motivati-

ons- und Entwicklungsleistungen werden durch eine überzeugende Vorbildrolle des Vorgesetzten eher erreicht. In der Führungsliteratur hat man sich deshalb in letzter Zeit stark auf die Sozial- und Handlungskompetenzen der Führungsperson konzentriert (Wunderer, 2000). Der Begriff der emotionalen Intelligenz kann an dieser Stelle erwähnt werden. Emotionale Intelligenz wurde geradezu als Modebegriff verwendet und erreichte unter den Praktikern grosse Beliebtheit (Zaccaro & Horn, 2003). Goleman, Boyatzis und McKee (2003) haben mit ihrem Buch „Emotionale Führung“ dazu beigetragen, emotionale Intelligenz als die ultimative Schlüsselkompetenz hoch zu stilisieren. Nach Goleman (1995) erklärt emotionale Intelligenz bis zu 80 Prozent des beruflichen Erfolges. Eine solche Aussage kann empirisch nicht gestützt werden und es gibt kaum ein psychologisches Konzept, welches mehr als 20 Prozent des Verhaltens erklären kann. Die allgemeine Intelligenz (*general mental ability*) nach Spearman (1904) gilt bis heute als stärkster Prädiktor zur Erklärung des beruflichen Erfolges (Schmidt & Hunter, 2004). Man rechnet mit einer Varianzaufklärung von insgesamt 20 Prozent. Goleman schloss daraus, dass die restlichen 80 Prozent durch die emotionale Intelligenz erklärt werden. Eine solche naive Schlussfolgerung ist jedoch nicht standhaft. Wissenschaftlich steht die emotionale Intelligenz noch auf wackeligen Füßen (Antonakis, 2004; Matthews, Zeidner, Roberts, 2002). Für wissenschaftlich fundiertere Theorienkonzepte der emotionalen Intelligenz verweise ich auf folgende Autoren: Ashkanasy & Tse, 2000; George, 2000; Mayer & Salovey, 1997.

Die Konklusion lautet: Führungskräfte von heute sollten fachliche, methodische und soziale Kompetenzen mitbringen. Die Liste an wünschbaren Eigenschaften eines Vorgesetzten ist lang. Es ist praktisch kaum möglich, alle Anforderungen zu erfüllen. Vielmehr leitet die Führungskraft an, gibt Impulse, strahlt Vertrauen aus, hört aktiv zu, zeigt ausgesprochene soziale Wahrnehmung, stellt hohe moralische Anforderungen und weiss bei wem, wann und wie geführt werden muss. Unter Wissenschaftlern herrscht heute weitgehend Einigkeit, dass die transformationale Führung und in gewisser Weise auch die transaktionale Führung diesen Ansprüchen am besten gerecht werden (Bass, 1998, 1999; Bass & Avolio, 1994; Felfe, 2003).



### 3.4 Transformationale und transaktionale Führung

Die beiden Begriffe transformationale und transaktionale Führung traten zum ersten Mal bei Downton (1973, nach Angabe von Barnett, McCormick, & Conners, 2001) auf, gewannen aber erst an Bedeutung durch die Arbeit von Burns (1978). Sein innovativer Beitrag für die Führungsforschung zeigt sich, etwas einfach gesprochen, im Erkennen der dynamischen Interaktion zwischen Führungsperson und Geführten und der daraus entstehenden wechselseitigen Beziehung zur beidseitigen Befriedigung höherer intrinsischer Bedürfnisse<sup>1</sup> (Judge & Piccolo, 2004). Diese Interaktion dient dem Zweck, die beidseitige Erreichung bestimmter Ziele zu ermöglichen. Burns löst sich dabei deutlich von der eigenschaftstheoretischen Betrachtung der Führung, in welcher von einem monokausalen Zusammenhang zwischen Eigenschaften der Führungskraft und dem Führungserfolg ausgegangen wird (vgl. Kapitel 2.2).

Burns sieht transaktionale Führung vorliegen (S. 19), wenn „...*one person takes the initiative in making contact with others for the purpose of an exchange of valued things.*“ In dieser Beschreibung liegt das Hauptaugenmerk beim Austauschverhältnis. Meistens wird es die Führungsperson sein, welche von den Geführten etwas verlangt, im Gegenzug können sie bei Erfüllung mit einer Belohnung rechnen. Die *valued things* sind subjektiv interpretierbar, jedoch wird es in der Arbeitswelt vielfach monetäre Anerkennung sein. Das Gewähren von zusätzlichen Spielräumen oder der Austausch von Loyalität und Vertrauen können als soziale Belohnungen von der Führungsperson eingesetzt werden.

Im Gegensatz dazu versteht Burns unter transformationaler Führung folgendes (S. 20): „...*one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality.*“ Es geht darum, einander (Führende und Geführte) auf eine “höhere Stufe” der Motivation und der Moral zu bringen (Northouse, 1997). Obwohl Burns seine Theorie aus politischen und sozialen Ereignissen ableitete, ist seine Konzeption transformationaler Führung im Grunde genommen psychologisch. So meint Burns bei der Erreichung höherer Stufen der Motivation nichts anderes als Abraham Maslows (1954) Bedürfnispyramide (vgl. Abbildung 6) und bei höheren Stufen

---

<sup>1</sup> Ein hohes intrinsisches Bedürfnis kann z.B. das Streben nach Selbstverwirklichung sein.

der Moral kann man auf Lawrence Kohlbergs (1964) Stufenmodell (vgl. Abbildung 7) verweisen.

Burns Rückgriff auf die beiden erwähnten psychologischen Theorien impliziert ein Dilemma. Für Burns war z.B. Mahatma Gandhi ein klassisches Beispiel einer transformationalen Führungsperson. Gandhi strebte nach höchsten ethischen Standards und weniger nach Maslows individueller Selbstverwirklichung. Die oberste Stufe der Bedürfnispyramide ist die Selbstverwirklichung (vgl. Abbildung 6). Die höchste Stufe der moralischen Entwicklung nach Kohlberg erreichen Menschen, wenn sie sich an universalen ethischen Prinzipien orientieren (vgl. Abbildung 7). Meines Erachtens liegt hier ein Zielkonflikt (Ego-Ziele versus kollektive Ziele) vor. Idealerweise sollte eine transformationale Führungsperson nicht nur Selbstverwirklichung anstreben, sondern auch darüber hinausgehende kollektive Verwirklichung im Sinne von hohen Fairness- und Gerechtigkeits-Standards (Northouse, 1997).

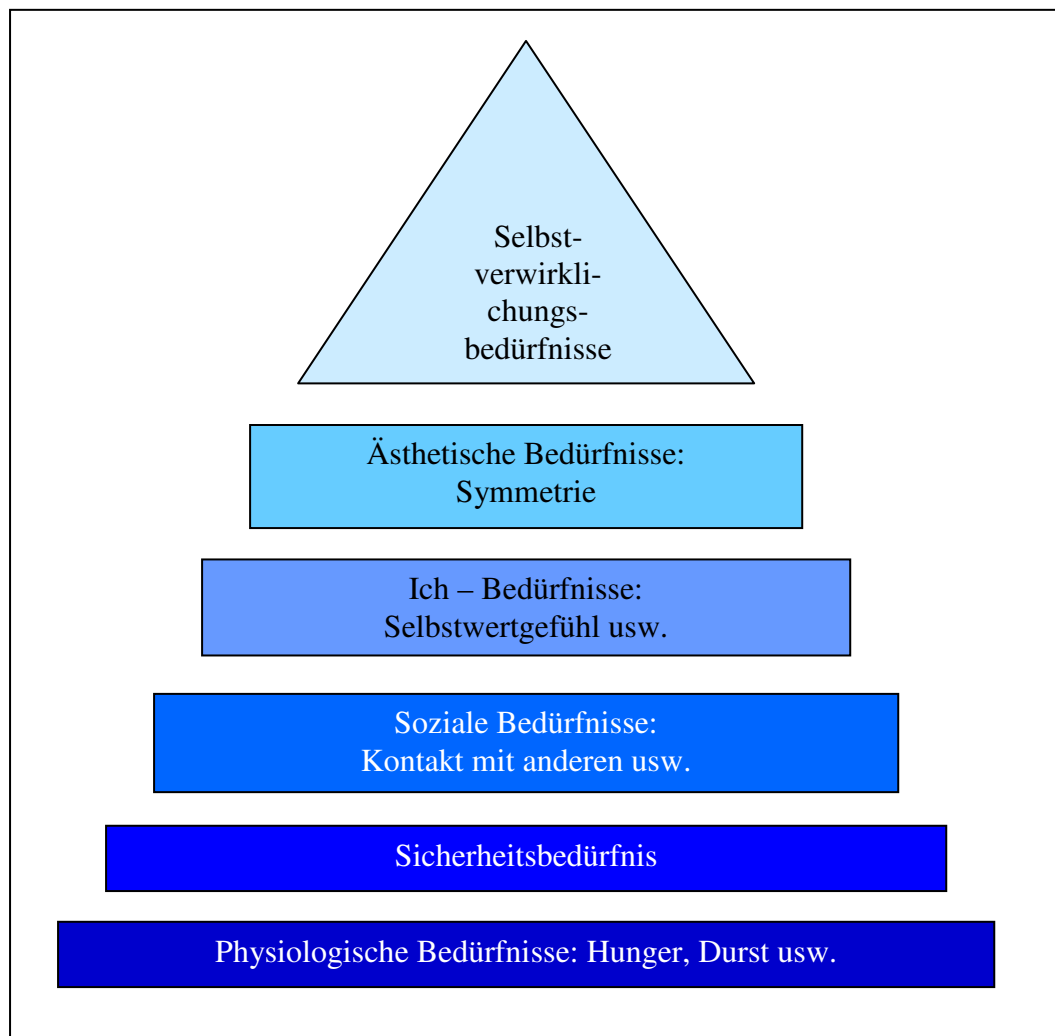


Abbildung 6. Bedürfnispyramide nach Maslow (1970).

<b>Niveau 1: Vormoralisches Niveau</b>	
Stufe 1	Orientierung an Bestrafung und Gehorsam
Stufe 2	Orientierung an den eigenen Bedürfnissen
<b>Niveau 2: Konventionelles Niveau</b>	
Stufe 3	Orientierung an persönlich bekannten Personen
Stufe 4	Orientierung an Systemen wie Staat oder Religionsgemeinschaft
<b>Niveau 3: Postkonventionelles Niveau</b>	
Stufe 5	Orientierung am sozialen Gesellschaftsvertrag
Stufe 6	Orientierung an ethischen Prinzipien

Abbildung 7. Die Stufen der moralischen Entwicklung nach Kohlberg (1969).

Bass (1999) stellte diesen Widerspruch dar und zitierte Handy (1994), um zu untermauern, dass Maslows Bedürfnispyramide, um eine weitere Stufe erhöht werden sollte.

there [should] be a stage beyond self-realization, a stage [of] ... idealization, the pursuit of an ideal or a cause that is more than oneself. It is this extra stage that would redeem the self-centered tone of Maslow's thesis, which for all that it rings true of much of our experience, has a rather bitter aftertaste. (S. 275)

Diese nächst höhere Stufe sollte über die Selbstverwirklichung hinausgehen und sich im Streben nach einem Ideal (*the pursuit of an ideal*) äussern. Dadurch würde die selbst-zentrierte Bedürfnispyramide um einen weiteren wichtigen Aspekt erweitert. Burns hat zwar diesen Gedanken bereits 1978 erkannt, in dem er einer transformationalen Führungsperson attestierte, dass es ihr gelingt die Selbst-Interessen der Gefolgschaft zu transzendieren. Diese Transzendenz wurde jedoch nicht genauer spezifiziert und hinterlässt beim Leser die Frage, was dies nun konkret bedeutet.

### 3.4.1 Theoriekonzept nach Bass (1978)

Bernard Bass publizierte 1985 sein Buch: „*Leadership and performance beyond expectations*.“ Bereits der Titel bringt zum Ausdruck, dass neben der Betrachtung der Führung auch „Leistung<sup>2</sup> über den Erwartungen“ in einen Zusammenhang gebracht werden soll. Die transformationale Führungstheorie sensu Bass sollte in der Lage sein, aussergewöhnliche Leistungen erklären zu können. Bass stellte die transformationale Führung in den Kontext der Arbeitswelt und löste die Theorie von der politischen Betrachtung. Transformationale Führung wird als universaler Ansatz angesehen, der auf der Individual-, der Team-, der Organisations- und sogar auf der gesamten Kulturebene seine Wirkungen entfaltet (Bass, 1985).

Obwohl sich Bass (1985) bei seiner Beschreibung transformationaler Führung auf die Konzeptualisierung von Burns (1978) stützt, gibt es doch zwei grundsätzliche Unterschiede:

1. Bass betrachtet transformationale und transaktionale Führung als zwei unabhängige Konzepte. Burns hingegen sieht die beiden Konzepte als gegensätzliche Enden eines Kontinuums an (vgl. Abbildung 8). Nach Burns kann eine Führungskraft nicht gleichzeitig transaktional und transformational führen. Eine Führungsperson tendiere entweder stärker in die eine oder in die andere Richtung hinsichtlich ihres Führungsverhaltens. Bass (1986, 1999) hat in seiner theoretischen Erweiterung das „sowohl als auch“ – Prinzip des Führungsverhaltens postuliert. Er argumentierte, dass sich diese Prozesse wechselseitig nicht ausschliessen. Bass (1986, 1999) betont sogar, dass die meisten Führungskräfte eine Kombination aus beiden Führungsstilen einsetzen (vgl. Kapitel 3.4.4).

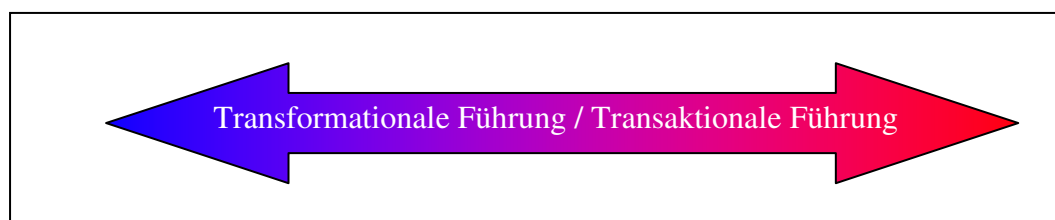


Abbildung 8. Führungspole nach Burns (1978).

<sup>2</sup> Damit sind die Leistungen der Mitarbeitenden eines Unternehmens gemeint.

2. Bass (1985) konzentrierte sich ausschliesslich auf die Manifestation transformationaler und transaktionaler Verhaltensweisen. In weiteren Arbeiten erhöhten Bass und Avolio (1990a) den Grad der Konkretisierung. Es gelang ihnen die spezifischen Verhaltensweisen von Führungspersonen zu operationalisieren und damit wurde das theoretische Konzept zunehmend diagnostizier- und trainierbar. Die Beschreibung prototypischer transformationaler oder transaktionaler Verhaltensweisen interessierte Burns (1978) dagegen weniger, statt dessen lieferte er „nur“ exemplarische Beispiele für transformationale (z.B. J. F. Kennedy: Berühmte Antrittsrede, welche die Massen begeisterte und es ihm gelang die Selbst-Interessen der Zuhörer zurückzustellen) und transaktionale Führungspersonen (z.B. Henry Ford).

Im Folgenden werden die konkreten Verhaltensdimensionen transaktionaler und transformationaler Führung beschrieben.

### **3.4.2 Dimensionen der transaktionalen Führung**

Transaktionale Führung beinhaltet alle Verhaltensweisen, die darauf abzielen, mit den Mitarbeitenden Ziele zu vereinbaren und je nach Erfüllungsgrad kontingent Lob oder Tadel anzubringen (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Die transaktionale Führung setzt sich nach Bass (1985) aus drei Dimensionen zusammen: Leistungsorientierte Belohnung, Führung durch proaktive Kontrolle und Führung durch reaktives Eingreifen (vgl. Abbildung 9). Der Unterschied der beiden letzt genannten liegt darin, dass bei der aktiven Version die Führungskraft die Mitarbeiter auf Fehler aufmerksam macht und diese konsequent verfolgt. Bei der passiven Variante intervenieren Führungskräfte nur, wenn Probleme bereits aufgetreten sind und ein Eingreifen unausweichlich ist (Hater & Bass, 1988).

Die zentrale Dimension der transaktionalen Führung ist die leistungsorientierte Belohnung. Sie stellt die „Transaktion“ zwischen Führungsperson und Geführten in den Mittelpunkt. Dieser Austausch zwischen den Parteien zeigt sich im klaren Kommunizieren von Erwartungen und Zielen. Den Mitarbeitenden werden Belohnungen und Anerkennungen in Aussicht gestellt, wenn die Erwartungen des Vorgesetzten erfüllt werden.

<b>Transaktionale Führung</b>
<p><b>Leistungsorientierte Belohnung (<i>contingent reward</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeigt Zufriedenheit bei erfüllten Erwartungen</li> <li>• Bietet im Gegenzug für Leistung Unterstützung an</li> </ul>
<p><b>Führung durch proaktive Kontrolle (<i>management by exception active</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achtet besonders auf Regelverletzungen</li> <li>• Macht auf Fehler aufmerksam</li> <li>• Verfolgt Fehler konsequent</li> </ul>
<p><b>Führung durch reaktives Eingreifen (<i>management by exception passive</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interveniert nur, wenn Probleme aufgetreten sind</li> <li>• Reagiert erst auf Probleme, wenn es unbedingt erforderlich ist</li> </ul>

Abbildung 9. Dimensionen der transaktionalen Führung nach Bass (1985).

Kuhnert und Lewis (1987) sehen transaktionale Führungspersonen als einflussreich an, weil es für die Mitarbeiter das Beste ist, gemäss den Anweisungen des Vorgesetzten zu handeln. Die Ziele sollten so gesetzt sein, dass sie sie auch erfüllen können. Im Rahmen der Zielsetzungstheorie haben Locke und Latham (1990) beschrieben, wie die Ziele ausgestaltet sein müssen, damit ein Motivationseffekt zu erwarten ist. Je herausfordernder und spezifischer die Ziele, desto höher die Arbeitsmotivation und die Leistung. Die Belohnungen müssen für die Mitarbeiter von subjektiver Bedeutung sein. Diese Zuschreibungen lassen bereits erkennen, dass in der transaktionalen Führung auch attributionstheoretische Überlegungen mit spielen.

Die bisherige Beschreibung soll nun aber nicht den Eindruck erwecken, dass transaktionale Führung ein einseitiger Prozess ist und Mitarbeiter nur blinden Gehorsam leisten müssen. Vielmehr steckt hinter diesem Ansatz ein Geben und Nehmen (*do ut des*). Man unterstellt den beiden Partnern rationales Handeln. Transaktional geführte Mitarbeiter zeigen zu einem gewissen Grad Gehorsam und Anerkennung, aber sie sind auch berechtigt, die in sie gesetzten Erwartungen zu hinterfragen und nötigenfalls argumentativ zu revidieren bzw. anzupassen. Wie es

das Wort „Transaktion“ bereits besagt, geht es um einen Austauschprozess zwischen Führungspersonen und Geführten.

Lernpsychologisch basiert die transaktionale Führung auf dem Verstärkungsprinzip. Mittels Belohnungen wird dabei versucht, die Auftretenswahrscheinlichkeit von vorangegangenen Verhaltensweisen zu erhöhen. Dieser lernpsychologische Mechanismus funktioniert aber nur, wenn die Verstärkung den Erwartungen des Individuums entspricht.

### 3.4.3 Dimensionen der transformationalen Führung

Bass (1985) beschrieb transformationale Führung anhand von vier Dimensionen: Charisma, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung und individuelle Berücksichtigung. Diese vier Dimensionen bilden die Grundbausteine transformationaler Führung. Nachfolgend werden die einzelnen Dimensionen im Detail beschrieben.

- *Idealized Influence* (Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit): Diese Dimension bezieht sich auf Führungspersonen, die durch ihr vorbildliches Verhalten und ihrem glaubwürdigem Auftreten Einfluss auf Mitarbeitende nehmen können. Solche Führungspersonen haben hohe moralische und ethische Prinzipien. Ihnen gelingt es, mit ihrem „Charisma“ die Mitarbeiter nachhaltig zu beeinflussen. Ihre Gefolgsleute bringen ihnen Respekt, Vertrauen und Bewunderung entgegen und zeigen ein hohes Mass an Loyalität. Im besten Fall identifizieren sich die Mitarbeiter mit dieser Führungskraft und ahmen bestimmte Verhaltensweisen der Führungsperson nach. Die Führungskraft stellt hohe Erwartungen an die Mitarbeitenden und ist in der Lage, diese Erwartungen selber zu erfüllen und vorzuleben.
- Inspirierende Motivation: Es handelt sich um Führungspersonen, denen es mit einer attraktiven Vision gelingt, Mitarbeiter für ein Thema zu begeistern. Natürlich müssen sie den Eindruck erwecken, dass sie voll und ganz hinter dieser Vision stehen und die Zukunft dadurch für alle Beteiligten auch besser wird. Die Mitarbeiter setzen alles daran, diese Vision zu erreichen und zeigen eine erhöhte Verbundenheit, wenn sie sehen, dass sie ihren Teil zum Erreichen der Vision beitragen können. Inspirierende Motivation hilft auch, dass die Mitarbeiter die weitergehende Bedeutung ihrer

Tätigkeiten erkennen. Diese Dimension wirkt damit auch sinnstiftend. Typische Führungsverhaltensweisen sind dabei Enthusiasmus stimulieren, Vertrauen bilden und die Mitarbeiter mittels symbolischen Handlungen und überzeugender Kommunikation zu inspirieren. In diese Dimension fließt ein, was allgemein bekannt ist unter „visionärer Führung.“

- **Intellektuelle Stimulierung:** Führungspersonen regen Mitarbeiter zu kreativem und unabhängigem Denken an. Sie unterstützen Mitarbeiter, die versuchen, eigene Wege zu gehen und nicht einfach der Gewohnheit verfallen sind. Bei Problemlösestrategien zeichnen sich intellektuell stimulierte Mitarbeiter durch unkonventionelle Lösungswege aus und werden durch ihre Führungsperson ermuntert, weitere innovative Strategien zu entwickeln. Sie werden aufgefordert, alte Sichtweisen in Frage zu stellen und Probleme aus neuen Blickwinkeln zu betrachten. Probleme werden generell als Herausforderungen verstanden. Durch intellektuelle Stimulierung soll ein intelligenter und kreativer Umgang mit Problemen gefördert werden. Die Führungsperson stellt sicher, dass zu diesem Zeitpunkt von anderen Mitarbeitern keine Kritiken hervorgebracht und Ideen oder neuartige Vorschläge nicht ins Lächerliche gezogen werden. Weiter agiert die Führungskraft als partizipativer Problemlöser, welche immer von neuem den Geist stimuliert und Handlungen steuert (Bass, Avolio, Jung, & Berson 2003).
- **Individuelle Berücksichtigung:** Führungspersonen gehen auf ihre Mitarbeiter ein, hören ihnen aktiv zu und bieten ein unterstützendes Umfeld an (Berson & Avolio, 2004). Der persönlichen Entwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters wird dabei höchste Bedeutung beigemessen. Führungskräfte agieren dabei als Mentor und beraten ihre Mitarbeiter. Die Schwierigkeit besteht darin, individuell zu erkennen, welche Fördermassnahmen angemessen sind. Einige brauchen eher soziale Zuwendung, andere reagieren besser auf direkte Anweisungen mit klaren Strukturen. Es liegt dabei an den Führungskräften ihren Mitarbeitern immer wieder von neuem die Möglichkeit für Wachstum und Entwicklung zu bieten.





Abbildung 10. Humoristisches Beispiel einer individuellen Berücksichtigung (aus <http://www.fullrangeleadership.com/content/leadership5>).

Diese Punkte wurden in der Literatur auch als vier I's (*idealized influence*, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung und individuelle Berücksichtigung) bekannt. Die vier I bilden alle transformationales Führungsverhalten ab.

#### 3.4.4 Full range of leadership

Die vier Dimensionen *idealized influence*, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung und individuelle Berücksichtigung zeichnen transformationale Führungskräfte aus. Zusammen mit den transaktionalen Dimensionen (leistungsorientierte Belohnung, Führung durch aktive Kontrolle, Führung durch reaktives Eingreifen) liegen sieben spezifische Verhaltensweisen von Führungspersonen vor. Diese sieben Dimensionen ergeben bereits einen breiten Bereich an möglichen Führungsverhaltensweisen. Ein weiterer Aspekt fehlt noch. Es ist dies die sogenannte Führungsverweigerung oder eben *laissez-faire* Führung. *Laissez-faire* Führungspersonen zeichnen sich dadurch aus, dass sie passiv bleiben und jede Verantwortung für Führung ablehnen. Diese Strategie ist ineffektiv und trägt nicht zur Bewältigung anstehender Aufgaben bei.

Bass und Avolio (1994) nehmen an, mit den soeben aufgezählten Dimensionen das gesamte Spektrum möglicher Führungsverhaltensweisen abzudecken. Die Abbildung 11 wird als *full range of leadership* bezeichnet (Avolio & Bass, 1991). Der *full range of leadership* kann im kartesischen Koordinatensystem dargestellt werden. Auf der Abszisse findet man die Einteilung in eine aktive versus passive Variante der Führung und auf der Ordinate trägt man die effektive und die

ineffektive Führung ab. Je weiter sich eine Führungsperson oben rechts positioniert, umso höher die Aktivität und Effizienz des Führungsverhaltens. Es ist zu verdeutlichen, dass Führungskräfte in gewisser Häufigkeit abhängig von bestimmten Situationen sowohl transaktionale als auch transformationale Verhaltensweisen zeigen. Transaktionale Führung kann als Fundament transformationaler Führung betrachtet werden, da durch eine faire und zuverlässige Austauschbeziehung Vertrauen in die Führungskraft aufgebaut wird (Bass, 1986, 1999; Bass & Avolio, 1994). Es geht nicht darum, sich auf einen Führungsstil zu fixieren. Eine Führungskraft sollte sich im Verlauf der Zeit ein entsprechendes Führungsrepertoire aneignen und das gesamte Führungsspektrum beherrschen können. Die Führungsperson kann dadurch auf entsprechende Umstände adäquat reagieren. Nach Bass und Avolio (1994) ist ein optimales Führungsverhalten dann vorhanden, wenn sehr häufig transformationale Führung, häufig leistungsorientierte Belohnung, hin und wieder Führung durch aktive Kontrolle, selten Führung durch reaktives Eingreifen und selten bis nie laissez-faire Führung gezeigt wird.

Es liegt empirische Evidenz vor, dass Führungskräfte, die hohe Zufriedenheit bei ihren Mitarbeitern auslösen und als effizient und erfolgreich wahrgenommen werden, mehr transformational und weniger transaktional führen (Avolio & Bass, 1991).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass transformationale Führung bessere Effekte erzielt als transaktionale Führung (Bass, 1990). Transformationale Führung führt zu einer Leistung, die über den Erwartungen liegt, während transaktionale Führung durchaus effektiv sein kann, jedoch kein zusätzliches Engagement der Mitarbeiter bewirkt (vgl. Abbildung 12). Bass und Avolio (1994) sprechen in diesem Zusammenhang vom Augmentationseffekt. Der Augmentationseffekt besagt, dass die transformationale Führung gegenüber der transaktionalen Führung zusätzlichen Varianzanteil aufklärt.

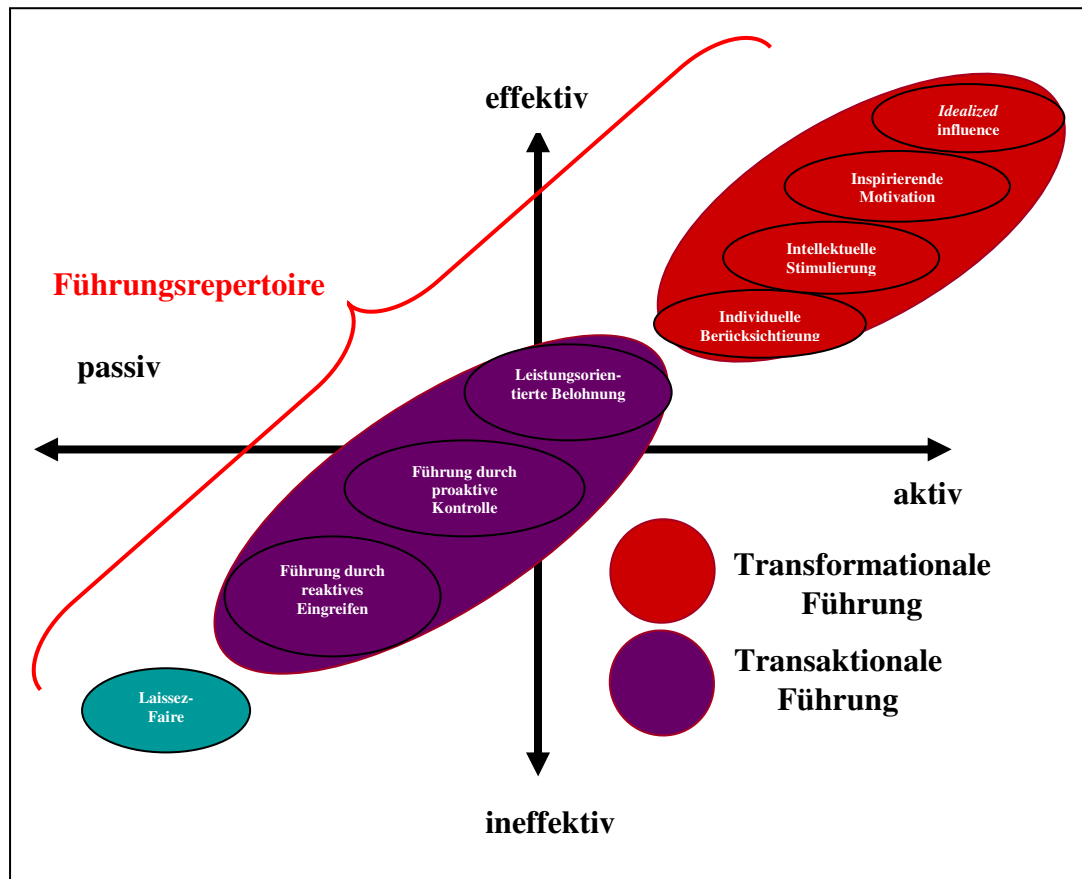


Abbildung 11. Full range of Leadership (adaptiert von Bass & Avolio, 1994).

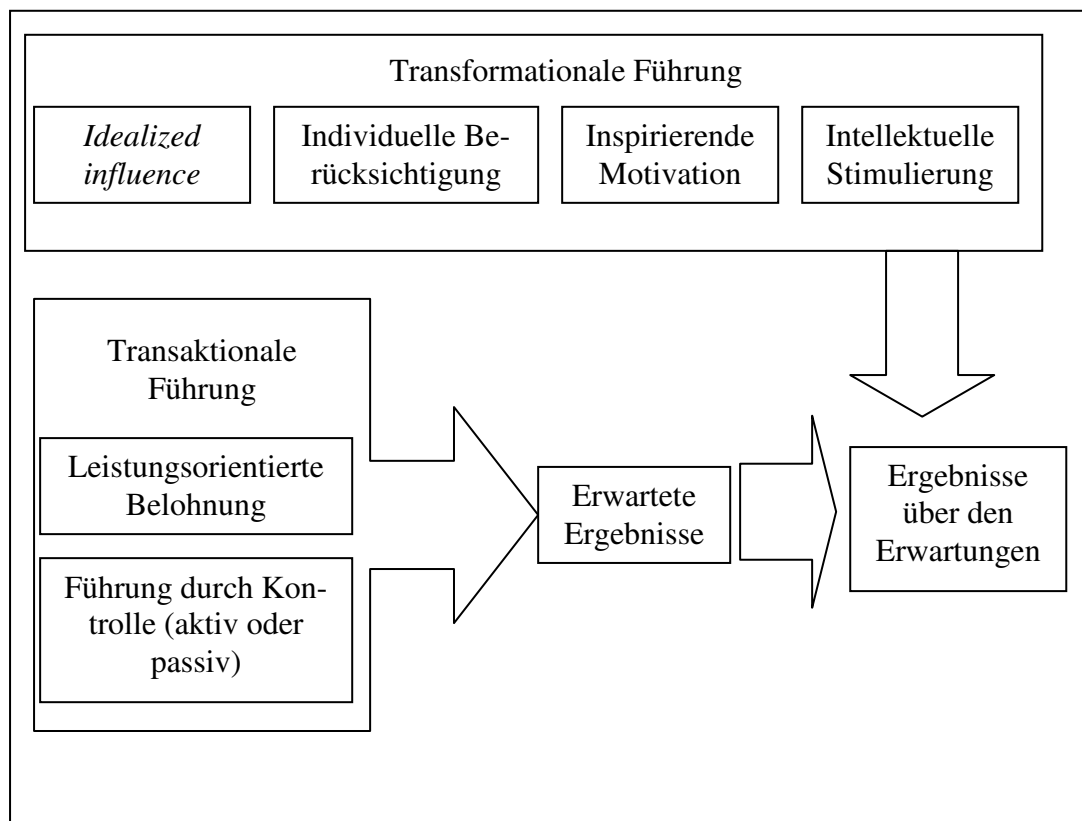


Abbildung 12. Der additive Effekt der transformationalen Führung (adaptiert von Bass & Avolio, 1990b).

### 3.4.5 Abgrenzung gegenüber charismatischer Führung

Der Begriff Charisma hält sich in der Führungsliteratur hartnäckig. Er wurde bereits von Max Weber (1922/1976) erläutert. Nach Weber war Charisma aber etwas „von Gott gegebenes.“ Nur für Menschen mit aussergewöhnlichen Fähigkeiten (z.B. Helden) hat man diesen Begriff verwendet. Es gab aber in der Forschung immer wieder Versuche, Charisma als operationalisierbares Phänomen festzumachen. Entweder man listete bestimmte Persönlichkeitseigenschaften auf, welche angeblich in engem Zusammenhang mit Charisma standen (eigenschaftstheoretischer Ansatz) oder die Forscher identifizierten bestimmte Verhaltensweisen, welche ausschliesslich von Charismatikern ausgeführt wurden (verhaltens-theoretischer Ansatz). Trotzdem hielten Conger und Kanungo 1988 fest, dass bislang keine einheitliche Konzeption charismatischer Führung vorliegt. In ähnlicher Weise argumentierten 1996 Fuller, Patterson, Hester und Stringer und stellen zahlreiche empirische Defizite des Konstruktes Charisma dar. Sie halten auch fest, dass von diesem Konzept eine unglaubliche Faszination ausgeht. Hinzu kommt die Äusserung von Bryman, Stephens und à Campo (1996, S. 353): „*Charisma emerged as much less prominent in notions of what makes an effective leader than might have been expected from New Leadership approach.*“

Die neuere psychologische Führungsforschung hat versucht, den Charisma Begriff zu entmystifizieren (Conger & Kanungo, 1998). Charisma wird zwar auch als etwas Aussergewöhnliches angesehen, jedoch lassen sich bestimmte Merkmale identifizieren, die Charisma begünstigen können. Für die wissenschaftliche Betrachtung von Charisma war es notwendig eine verhaltensorientierte und pragmatische Sichtweise einzunehmen (Felfe, Tartler, & Liepmann, 2004). Nach Bass (1985) sind es insbesondere die Dimensionen *idealized influence* und inspirierende Motivation, die man als Charisma begünstigend bezeichnen könnte. Aussergewöhnliche Führungspersonen liefern wertebasierte und attraktive Visionen der Zukunft, kommunizieren ihre Ziele und Strategien in überzeugender Weise und bringen ihren Mitarbeitern Vertrauen entgegen.

Sowohl die Forscher zur transformationalen als auch zur charismatischen Führung entwickelten Mitte der 80er Jahre theoretische Modelle und Instrumente. Bei beiden Forschungssträngen gab es theoretische Gemeinsamkeiten und empirische Überlappungen. So benutzten einige Forscher diese beiden Begriffe synonym (Felfe, Tartler, & Liepmann, 2004; Hunt, 1999). Yukl (2002) hält jedoch

fest, dass es zwischen charismatischer und transformationaler Führung leichte theoretische Unterschiede gibt. Bei der charismatischen Führung spielt die Identifikation mit der Führungsperson eine zentrale Rolle. Die transformationale Führung legt ihren psychologischen Schwerpunkt bei den Mitarbeitern auf die Internalisierung von Werten und Zielen (vgl. Abbildung 13). Es wird dabei vorausgesetzt, dass Mitarbeiter sich vorgängig kritisch mit dem Thema auseinandersetzen, bevor es zu einer Veränderung ihrer Werte kommt. Die Auseinandersetzung mit dem Thema beugt dem blinden Gehorsam vor (Neuberger, 2002). Bei der charismatischen Führung ist die Gefahr gross, dass sich Menschen in eine Abhängigkeit begeben (Kark, Shamir, & Chen, 2003) und damit unkritisches Verhalten zeigen (Conger & Kanungo, 1998).

Obwohl Bass (1985) keine strikte Trennung zwischen charismatischer und transformationaler Führung vornahm, brachte er einige Punkte vor, die eine Abgrenzung erlauben. Bass erweiterte die Arbeiten von House und richtete seine Aufmerksamkeit verstärkt emotionalen Elementen der Führung zu. Bass war der Überzeugung, dass Charisma eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für transformationale Führung sei. Er sah Charisma als eine integrierte Komponente transformationaler Führung an. Seiner Meinung nach besitzt jede transformationale Führungskraft auf eine gewisse Art charismatische Eigenschaften, aber nicht jeder Charismatiker wendet die transformationale Führung an bzw. löst Veränderungen bei den Mitarbeitern aus. Damit weist Bass auf die partielle Unabhängigkeit beider Konstrukte hin.

Charismatische Führung (persönliche Identifikation)	Transformationale Führung (Internalisierung von Werten und Zielen)
auf die Person des „Führenden“ konzentriert	auf die Förderung/Ermächtigung der „Geführten“ konzentriert
„Bewunderung“ durch die Geführten	soll Ziele und Anliegen der Gemeinschaft realisieren
die Geführten bleiben „abhängig“	die Geführten entwickeln sich
persönliche Identifikation mit Führungskraft	soziale Identifikation mit Werten und Zielen der organisatorischen Einheit
(kritikloses) Nachfolgen von Vorgaben	Lernen und Veränderung sind selbstverständlich

Abbildung 13. Unterschiede der Wirkung charismatischer und transformationaler Führung (Dörr, 2006).

Conger und Kanungo (1998) legten ihr Hauptaugenmerk auf das Charisma. Sie stützen sich u.a. auf Bryman (1992), der die Messung der Charisma Dimension nach Bass (1985) als fehlerhaft bezeichnet, weil die Vision nicht in der Charisma Dimension integriert ist, sondern in der inspirierenden Motivation. Zusätzlich brachten Conger und Kanungo auch empirische Bestätigung vor für die zentrale Bedeutung der charismatischen Komponente innerhalb transformationaler Führung (z.B. Avolio & Yammarino, 1990; Yammarino & Bass, 1990).

Eine klare Trennung zwischen charismatischer und transformationaler Führung bringt für diese Dissertation zwei wesentliche Vorteile mit sich:

1. Charisma wird im deutschsprachigen Umfeld eher skeptisch betrachtet. Man fürchtet die negativen Konsequenzen charismatischer Führung wie blinder Gehorsam und Abhängigkeit. Die historischen Ereignisse in Europa im Zusammenhang mit dem Nationalsozialismus wirken immer noch nach.
2. Transformationale Führung wird eher in Verbindung gebracht mit etwas Neuwertigem. Charismatische Führung ist zwar landläufig besser bekannt, bringt aber eine eigenschaftstheoretische Konnotation mit.

Solange der Begriff Charisma in den Köpfen der Menschen negative Assoziationen auslöst, ist es nicht sinnvoll, diesen Begriff im Zusammenhang mit einem neuartigen Führungskonzept zu bringen. Eine sachliche und neutrale Betrachtung wird damit praktisch verunmöglicht. Obwohl die Begriffe charismatische und transformationale Führung in der vorliegenden Arbeit nicht als austauschbar betrachtet werden, bedeutet dies nicht, dass die Erkenntnisse zur charismatischen Führung ausgeblendet werden.

#### **3.4.6 Messinstrument: MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire**

Es stellt sich jetzt die Frage, wie und mit welchem Instrument transformationales Führungsverhalten gemessen werden kann. Führungskräfte, die an der Entwicklung ihrer Mitarbeiter interessiert sind, brauchen ein objektives, zuverlässiges und gültiges Messinstrument. Es ist aber nicht so, dass Bass (1985) nur ein theoretisches Modell geliefert hat. Aufgrund seiner Arbeiten entstand der MLQ (*multifactor leadership questionnaire*).

Der MLQ dient heute vielen Studien als Grundlage zur Messung transformationaler Führung und hat sich hinsichtlich der Reliabilitäten und Validitäten weitgehend bewährt (Bass & Avolio, 1989; Bass & Avolio, 1995; Bass, 1999).

#### 3.4.6.1 Entwicklung

Bass modifizierte den MLQ mehrmals (1985, 1995). Die Entwicklung des MLQ verlief prototypisch. Vor der Reduktion der Items mittels der Faktorenanalyse wurde qualitativ untersucht, ob das postulierte Führungsmodell von Burns (1978) aus dem politischen auf den wirtschaftlichen Kontext übertragen werden kann. Zu diesem Zweck wurden Manager und Offiziere gebeten, aussergewöhnliche Führungspersonen zu beschreiben, die ihnen im Laufe ihrer Karriere begegnet waren. Die damit generierten Eigenschaften dienten als Grundlage zur späteren Itemgenerierung. Es zeigte sich, dass das Modell von Burns in ähnlicher Weise auch im wirtschaftlichen Umfeld angewendet werden kann. Die kleinen Unterschiede zwischen Burns und Bass habe ich bereits vorgängig in dieser Arbeit erläutert (vgl. Kapitel 3.4.1). Die Manager und Offiziere beschrieben hervorragende Führungskräfte dahingehend, dass die Führungskräfte Vorbildwirkung im Bezug auf Fairness, Integrität und Leistung zeigten. Das Verhältnis zwischen Führungsperson und Mitarbeiter wurde dabei als partnerschaftlich, wohlwollend und unterstützend charakterisiert. Dies führte bei den Führungsnehmern<sup>3</sup> zu erhöhtem Selbstvertrauen und steigerte damit die Anstrengungs- und Leistungsbereitschaft.

Anschliessend wurden in einem mehrstufigen Verfahren 73 Items ausgewählt und einer Stichprobe von 104 Offizieren vorgelegt. Eine explorative Faktorenanalyse ergab drei transformationale und zwei transaktionale Skalen. Die transformationalen Faktoren waren Charisma, individuelle Berücksichtigung und intellektuelle Stimulierung. Leistungsorientierte Belohnung und *management by exception*<sup>4</sup> bildeten die transaktionale Skala. 1988 konnten Hater und Bass diese fünf-faktorielle Struktur des MLQ mit Daten aus einem Dienstleistungsunternehmen bestätigen. Zusätzlich ergänzten Bass und Avolio (1990a) ihre ursprüngliche

---

<sup>3</sup> Dieser Begriff wurde in Analogie an Arbeitgeber und Arbeitnehmer entwickelt. Mit Führungsnehmer sind diejenigen Mitarbeiter gemeint, auf die Führung einwirkt. Mit Führungsgeber wären somit die Mitarbeiter gemeint, die eine Führungsposition inne halten und somit Führung auslösen und ausüben.

<sup>4</sup> Ich habe hier explizit den englischen Begriff eingesetzt, weil die Unterteilung in eine aktive und passive Variante damals noch nicht vorlag.

Version mit der Skala *laissez-faire*, um die ganze Spannbreite des Führungsverhaltens erfassen zu können. Diese Version wurde MLQ-5R genannt.

Es dauerte aber nicht lange und es wurden einige kritische Äusserungen gegenüber dem MLQ-5R vorgebracht. Man konnte anhand empirischer Studien feststellen, dass die transformationalen Skalen untereinander hoch korrelieren. Eine andere Kritik betraf den Punkt, dass sowohl Führungsverhalten als auch Führungsattribution gemessen werde. Bass betonte, dass mit dem MLQ explizit das Führungsverhalten gemessen werden solle. Es gab auch immer wieder Probleme bei der Replikation der Faktorenstruktur (Conger & Kanungo, 1987; House, Spangler, & Woycke, 1991; Hunt, 1991;).

Bass und Avolio legten 1995 den MLQ 5X vor. Diese Version brachte einige Änderungen mit sich, die zum Teil bereits in der Vorversion MLQ-5R realisiert wurden:

- Die ursprüngliche Charisma Skala wurde in *idealized influence* umbenannt und daraus wurden zwei Skalen abgeleitet. Eine Skala bezog sich explizit auf die Verhaltenseigenschaften von Führungspersonen (Einfluss durch gelebte Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit), die andere Komponente bildete die Attribution ab (= attribuierte Vorbildlichkeit). Ein beispielhaftes Item zur Messung der attribuierten Vorbildlichkeit ist: „Die Führungsperson handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt.“ Die Verhaltenskomponente wird durch Items abgebildet, die explizit Bezug auf konkrete Führungsverhaltensweisen nehmen: Z.B. „die Führungsperson spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.“
- *Management by exception* wurde auch in zwei Skalen zerlegt. Die eine Skala bildet den aktiven Teil von *management by exception* ab, der andere Teil beschreibt eher eine passive Variante von *management by exception*. Daraus entstanden die Skalen Führung durch aktive Kontrolle und Führung durch reaktives Eingreifen (Bass & Avolio, 1989).
- Zusätzlich wurden die Items, die die Vermittlung einer inspirierenden Vision betrafen, aus der Charisma Skala herausgenommen und eine zusätzliche Skala mit dem Namen „inspirierende Motivation“ gebildet.

Der MLQ 5X stellt somit eine wesentliche Erweiterung des ursprünglichen Instrumentes dar. Die transformationale Skala beinhaltet im MLQ 5X folgende Dimensionen: 1. attribuierte Vorbildlichkeit, 2. vorbildliches Verhalten, 3.



inspirierende Motivation, 4. intellektuelle Stimulierung, 5. individuelle Berücksichtigung. Die transaktionale Skala besteht aus den Dimensionen (6.) leistungsorientierte Belohnung, (7.) Führung durch aktive Kontrolle und (8.) Führung durch reaktives Eingreifen. Die letzte Skala ist die Führungsverweigerung (9. Laissez-faire). Im MLQ 5X sind neben der Erfassung des Führungsverhaltens noch Erfolgsskalen integriert. Es handelt sich dabei um die (10.) Effektivität, (11.) Zufriedenheit und (12.) Zusatzleistung. Insgesamt finden sich somit im MLQ 5X zwölf Skalen. In Abbildung 14 sind alle Dimensionen nochmals aufgelistet, wobei die Benennung der Skalen noch etwas angepasst wurde:

- Vorbildliches Verhalten = Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit
- Inspirierende Motivation = Motivation durch begeisternde Visionen
- Intellektuelle Stimulierung = Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken
- Individuelle Berücksichtigung = Individuelle Berücksichtigung und Förderung.

<b>Transaktionale Führung</b>	<b>Transformationale Führung</b>
<b>Leistungsorientierte Belohnung</b> -Zeigt Zufriedenheit bei erfüllten Erwartungen -Bietet im Gegenzug für Leistung Unterstützung an	<b>Attribuierte Vorbildlichkeit</b> -vermittelt Stolz, Respekt und gibt Vertrauen -stellt eigene Interessen zurück
	<b>Einfluss durch Vorbildlichkeit &amp; Glaubwürdigkeit (Verhalten)</b> -hat ethische Prinzipien -kommuniziert überzeugend Werte und Ziele -fordert und fördert höchstes Engagement
<b>Führung durch proaktive Kontrolle</b> -achtet besonders auf Regelverletzungen -Macht auf Fehler aufmerksam -Verfolgt Fehler konsequent	<b>Motivation durch begeisternde Visionen</b> -blickt optimistisch in die Zukunft -bietet attraktive Visionen -strahlt Begeisterung aus
<b>Führung durch reaktives Eingreifen im Bedarfsfall</b> -intervenierte nur, wenn Probleme aufgetreten sind -Reagiert erst auf Probleme, wenn es unbedingt erforderlich ist	<b>Anregung zu kreativem &amp; unabhängigem Denken</b> -fördert intelligentes, rationales und sorgfältig überdachtes Problemlösen -stellt die Dinge immer wieder in Frage
	<b>Individuelle Berücksichtigung &amp; Förderung</b> -nimmt sich Zeit für die Mitarbeiter -fördert individuelle Entwicklung
<b>Laissez-faire</b> (verweigert Verantwortungsübernahme, vermeidet Entscheidungen, kein Einfluss)	
<b>Erfolgsindikatoren: Effektivität, Zufriedenheit &amp; Zusatzleistung</b>	

Abbildung 14. Dimensionen des MLQ 5X (Bass & Avolio, 1995).

Bass und Avolio (1995) haben zahlreiche Untersuchungen (neun Studien mit mehr als 2000 Befragten) durchgeführt und die Reliabilitäten und Validitäten

des MLQ 5X überprüft. Die durchschnittlichen Reliabilitäten liegen mit Werten zwischen .74 und .94 in einem akzeptablen bis guten Bereich.

### 3.4.6.2 Deutsche Adaption

Es vergingen einige Jahre bis schliesslich im deutschsprachigen Raum der MLQ zum Einsatz kam. Geyer und Steyrer (1998) gehörten wahrscheinlich zu den ersten, welche eine deutsche Version des MLQ verwendeten. Sie benützten jedoch noch die ältere Version MLQ 5R.

Geyer und Steyrer gelang es nicht, die Originalstruktur zu replizieren. Sie entwickelten mittels einer explorativen Faktorenanalyse ein reduziertes Faktorenmodell (vier Faktoren mit 35 Items). Da ihre Studie bei einer relativen homogenen Stichprobe (Mitarbeiter eines Finanzdienstleistungsanbieters) durchgeführt wurde, konnten auch keine weiteren Verallgemeinerungen vorgenommen werden.

Felfe (2003) entwickelte eine deutsche Version, welche sich stark am MLQ 5X (Bass & Avolio, 1995) orientierte. Es sollte natürlich eine Vergleichbarkeit zu den amerikanischen Daten angestrebt werden. Trotzdem wurden einige Modifikationen vorgenommen.

- Felfe war der Überzeugung, dass im deutschsprachigen Raum die Items der Skala *laissez-faire* nicht wie in den amerikanischen Untersuchungen präsentiert werden können. Die Items der Skala *laissez-faire* wurden deshalb positiv formuliert.
- Es wurden zusätzliche Items zur Erfassung starker transformationaler Eigenschaften in die deutsche Version integriert. Der Grund für diese Integration lag in der Feststellung, dass bei den einzelnen transformationalen Führungsdimensionen relativ hohe Mittelwertsausprägungen auftraten (Yukl, 1999). Dies bedeutet, dass die Auftretenswahrscheinlichkeit dieser Verhaltensformen doch relativ häufig ist. Dies ist ein Widerspruch zum konzeptuellen Anspruch besonders herausragendes Führungsverhalten zu messen. Die neu generierten Items sollten dabei „das Aussergewöhnliche“ einer transformationalen Führungsperson abbilden.
- In der Version von Bass und Avolio (1995) lag das Antwortformat zwischen null und vier. Felfe verschob das Antwortformat von 1 = *nie* bis 5 = *fast immer*. Es ist im deutschsprachigen Raum eher ungewöhnlich, null als kleinster Wert in Fragebögen zu verwenden.

### 3.4.6.2.1 Interne Konsistenz und deskriptive Masse

Die interne Konsistenz der einzelnen Dimensionen des MLQ bewegt sich zwischen .81 und .92. Einzig die Dimensionen leistungsorientierte Belohnung ( $\alpha = .70$ ) und Führung durch aktive Kontrolle ( $\alpha = .63$ ) weisen knappe bzw. eher schwache interne Konstistenzmasse auf (vgl. Tabelle 1). Die zusätzlich aufgenommene Skala „Ausstrahlung“ weist mit .92 sogar den höchsten Reliabilitätswert auf. Weiter liegen auch die Kennwerte der Erfolgsindikatoren im guten Bereich. Zufriedenheit weist ein Cronbach Alpha von .90, Effektivität von .89 und Zusatzleistung von .92 auf.

Tabelle 1.

Kennwerte der MLQ Skalen (nach Felfe, 2006)

Dimensionen	<i>M</i>	<i>SD</i>	Cronbachs Alpha
Ausstrahlung	2.81	1.10	.92
Attribuierte Vorbildlichkeit	3.11	1.07	.88
Einfluss durch Vorbild und Glaubwürdigkeit	3.29	1.00	.73
Individuelle Berücksichtigung und Förderung	3.24	.97	.83
Motivation durch begeisternde Visionen	3.29	.96	.84
Anregung zu kreativem und unabhängigen Denken	3.12	1.00	.81
Leistungsorientierte Belohnung	3.32	.95	.70
Führung durch aktive Kontrolle	3.14	.77	.63
Führung durch reaktives Eingreifen	2.54	.97	.81
Laissez-faire	2.55	1.02	.81

Anmerkung. *N* = 3475

Wie von Felfe (2003, 2006) vermutet, liegt der Mittelwert für aussergewöhnliches Führungsverhalten (= Ausstrahlung) im Vergleich zu den anderen transformationalen Dimensionen am tiefsten. Dieser Mittelwert unterscheidet sich hoch signifikant z.B. von der attribuierten Vorbildlichkeit ( $t(1492) = 18,7, p =$

.001)<sup>5</sup>. Offensichtlich gelang es Felfe mit den zusätzlichen Items ein Verhalten nachzuweisen, welches aussergewöhnlicher ist und deshalb weniger häufig gezeigt wird. Zusätzlich korrelierte diese Dimension besonders hoch mit attribuierter Vorbildlichkeit und individueller Berücksichtigung.

Die Skalen der transformationalen Führung korrelieren untereinander hoch ( $r = .66$  bis  $r = .82$ ). Negative Korrelationen zeigen sich von den transformationalen Skalen zu Führung durch reaktives Eingreifen ( $r = -.43$  bis  $r = -.58$ ) und laissez-faire ( $r = -.55$  bis  $r = -.70$ ). Überraschend hoch fallen die Korrelationen der transformationalen Skalen zur leistungsorientierten Belohnung aus ( $r = .69$  bis  $r = .76$ ).

#### 3.4.6.2.2 Dimensionalität

Um die Dimensionalität des MLQ zu überprüfen, wurden konfirmatorische Faktorenanalysen durchgeführt. Felfe (2006) gelang es zu zeigen, dass differenzierte Faktorenstrukturen (sieben oder mehr Faktoren) das theoretisch postulierte Modell besser abbilden als die weniger differenzierten Modelle (drei und weniger Faktoren). Die Fit-Indizes entsprachen insbesondere für das acht- bzw. neun-faktorielle Modell den geforderten Werten ( $GFI > .90$ ,  $AGFI > .90$ ,  $RMR < .05$ ). So erreichte das neun-faktorielle Modell folgende gute Fit-Werte:  $GFI$ : .90;  $AGFI$ : .87;  $RMR$ : .07. Nur  $AGFI$  und  $RMR$  weichen schwach von den in der Literatur vorgegebenen Werten ab. Werden die geforderten Fit-Werte erreicht, würde man von einer sehr guten Modellfit sprechen (Backhaus, Erichson, Plinke, & Weiber, 2003). Im vorliegenden Fall lässt sich auf eine gute Anpassungsgüte schliessen (vgl. Tabelle 2). Würde man in der Validierungsstudie von Felfe (2006) zusätzlich die Komplexität des Modells mitberücksichtigen, wäre die acht-faktorielle Struktur vorzuziehen (da  $CAIC$  Wert kleiner als im neun-faktoriellen Modell). Mit zunehmender Reduzierung verschlechtert sich insgesamt die Anpassungsgüte. Allerdings konnte Felfe feststellen, dass leistungsorientierte Belohnung keinen eigenständigen Faktor bildet und hohe Korrelationen zu transformationalen Skalen aufwies. Dieses Phänomen kann als mangelnde diskriminante Validität interpretiert werden und wurde bereits bei Bass und Avolio (1995) festgestellt. Sie lieferten für dieses Phänomen gleich eine Begründung nach. Es hand-

---

<sup>5</sup> Dieses Ergebnis stammt aus einem t-Test für abhängige Stichproben (vgl. Felfe, 2006).

le sich sowohl bei der transformationalen als auch bei der transaktionalen Führung um positive, aktive Führungsstile, die sich wechselseitig ergänzen.

Tabelle 2.

Konfirmatorische Faktorenanalysen und Fit Indizes (nach Felfe, 2006)

Modell	Faktoren	$\chi^2$	df	GFI	AGFI	RMR	AIC	CAIC	$\Delta \chi^2$	$\Delta df$
1	9/4	5 771.29	463	.89	.87	.07	5 967.3	6 671.5		
9	9	5 552.57	441	.90	.87	.07	5 792.6	6 654.9	218.72***	22
8	8	5 588.04	449	.90	.87	.07	5 812.0	6 616.9	35.47***	8
7	7	5 993.55	456	.89	.86	.07	6 203.6	6 958.1	405.51***	7
6	6	6 158.71	462	.89	.86	.07	6 356.4	7 067.9	165.16***	6
5	5	6 211.36	467	.89	.86	.07	6 399.4	7 074.9	52.65***	5
4	4	7 734.39	471	.86	.83	.07	7 914.4	8 561.2	1 523.03***	4
3	3	10 802.50	474	.82	.79	.10	10 976.6	11 601.8	3068.11***	3
2	2	11 232.74	476	.81	.78	.10	11 402.3	12 013.2	430.24***	2
1	1	12 981.70	477	.78	.75	.10	13 149.7	13 753.4	1 748.96***	1

Anmerkungen. Modell 1 = ein Generalfaktor; Modell 2 = zwei korrelierte Faktoren (aktiv und passiv): Ila, Ilb, IM, IS, IC, CR, MbEa-MbEp, LF; Modell 3 = drei Faktoren (transformationale, transaktionale und passiv): Ila, Ilb, IM, IS, IC, CR-MbEa-MbEp, LF; Modell 4 = vier korrelierte Faktoren (transformationale, transaktionale, passiv, LF): Ila, Ilb, IM, IS, IC, CR-MbEa-MbEp-LF; Modell 5 = fünf korrelierte Faktoren (zwei transformationale Faktoren und CR nicht eigenständig): Ila, IS, IC-Ilb, IM, CR-MbEa-MbEp-LF; Modell 6 = sechs korrelierte Faktoren (zwei transformationale Faktoren und CR eigenständig): Ila, IS, IC-Ilb, IM-CR-MbEa-MbEp-LF; Modell 7 = sieben korrelierte Faktoren (drei transformationale Faktoren und CR eigenständig): Ila, IS, IC-Ilb-IM-CR-MbEa-MbEp-LF; Modell 8 = acht korrelierte Faktoren (fünf transformationale Faktoren und CR mit Ilb zusammen): Ila-IS-IC-Ilb, CR-IM-MbEa-MbEp-LF; Modell 9 = neun korrelierte Faktoren (fünf transformationale Faktoren und CR eigenständig): Ila-IS-IC-Ilb-IM-CR-MbEa-MbEp-LF; Modell 1 = vier korrelierte Faktoren 2. Ordnung (Trafo I mit Ila, IS, IC; Trafo II mit Ilb, IM CR; Passiv mit MbEp, LF; und MbEa eigenständig); \*\*\*  $p < .001$ .

Aufgrund der schwierigen Replizierbarkeit der Faktorenstruktur wurden im englischsprachigen Raum beim MLQ oftmals veränderte Faktorenstrukturen (Awamleh & Gardner, 1999; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Carless, 1998; Den Hartog, van Muijen, & Koopman, 1997) oder gekürzte Skalen (Tejeda, Scandura, & Pillai, 2001) entwickelt. Die anhaltende Kritik am MLQ veranlasste Avolio, Bass und Jung (1999) eine weitere Validierungsstudie vorzulegen. In dieser Studie wurden die besten Fit-Werte mit einem sechs-faktoriellen Modell erreicht. Die transformationale Skala setzte sich aus (1) Charisma (*idealized influence* und inspirierende Motivation), (2) intellektuelle Stimulierung und (3) individuelle Berücksichtigung zusammen. (4) Leistungsorientierte Belohnung und (5) Führung durch aktive Kontrolle bildeten die transaktionale Skala und laissez-faire und Führung durch reaktives Eingreifen (= Faktor 6) können zu den ineffektiven Führungsverhaltensweisen gezählt werden. Ebenfalls zu einer sechs-faktoriellen Struktur kamen Vandenberghe, Stordeur und D'hoore (2002), wobei auch hier leistungsorientierte Belohnung hohe Korrelationen zu transformationalen Skalen zeigte und die Inter-Korrelationen der transformationalen Skalen sehr hoch waren.

### 3.4.6.2.3 Kriteriumsvalidität

Wie bereits erwähnt, kann in der Version MLQ 5X nicht nur die ganze Spannbreite des Führungsverhaltens gemessen werden, zusätzlich finden sich innerhalb des Messinstruments drei Erfolgsindikatoren (Zusatzleistung, Effektivität und Zufriedenheit). Wie erwartet, zeigen transformationale Skalen hohe Zusammenhänge zu diesen drei Erfolgskriterien. Die transaktionalen Skalen korrelieren wesentlich tiefer mit der Zusatzleistung, der Effektivität und der Zufriedenheit. Auffallend ist dabei, dass die leistungsorientierte Belohnung ähnlich hoch mit den Erfolgsindikatoren korreliert wie die transformationalen Skalen. Merkwürdig ist der Unterschied zwischen der Führung durch aktive Kontrolle und den transformationalen Skalen. Führung durch reaktives Eingreifen - ursprünglich als transaktionale Skala konzeptualisiert - korreliert wie laissez-faire bereits negativ mit den Erfolgskriterien.

Neben diesen im MLQ erhobenen Erfolgskriterien wurden noch Vergleiche mit anderen Kriterien berechnet. Die transformationalen Skalen korrelieren dabei positiv mit dem affektivem Commitment und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit. Die Korrelationen liegen für das affektive Commitment zwischen  $r = .26$  und  $r = .35$ . Für die Arbeitszufriedenheit finden sich noch leicht höhere Korrelationen. Immer noch positiv aber bereits deutlich tiefer liegen die Korrelationen der transformationalen Skalen zu OCB (*organizational citizenship behavior*). Ausser der leistungsorientierten Belohnung zeigen die anderen transaktionalen Skalen keine signifikanten Zusammenhänge zu OCB. Dasselbe gilt auch für laissez-faire. Deutlich negative Zusammenhänge finden sich bei den transformationalen Skalen zu Gereiztheit und Absentismus.

Weiter wurde der Augmentationseffekt überprüft. Der Augmentationseffekt besagt, dass durch das Hinzufügen der transformationalen Skalen ein bedeutender Erklärungsbeitrag geleistet wird. In einer schrittweisen Regressionsanalyse konnten signifikante Zuwächse von  $R^2$  durch das Hinzufügen der transformationalen Skalen festgestellt werden. In der deutschen Validierungsstudie konnte somit der Augmentationseffekt eindeutig nachgewiesen werden (Felfe, 2006).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Frage der Dimensionalität des MLQ bis heute nicht abschliessend beantwortet werden kann. Die hohen Inter-Korrelationen der transformationalen Skalen lassen die Frage offen, ob es

sinnvoll ist, transformationale Führung differenziert zu konzeptualisieren (Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Den Hartog, van Muijen, & Koopman, 1997).

Führung durch reaktives Eingreifen (*management by exception passive*) zeigt stärkere Korrelationen mit laissez-faire als mit den transaktionalen Skalen. In weiteren Untersuchungen wurde dies bestätigt (Bass & Avolio, 1995; Hater & Bass, 1988). Es herrscht weitgehend Übereinstimmung, dass Führung durch reaktives Eingreifen den passiven Führungsdimensionen zuzurechnen ist (Yukl, 1999).

Es ist anzumerken, dass die Validität zu MLQ internen Kriterien (Zusatzleistung, Effektivität und Zufriedenheit) wesentlich höher ausfällt als zu externen Kriterien (Commitment, OCB).

Die leistungsorientierte Belohnung lässt sich nicht eindeutig transaktionaler Führung zuordnen. Sie zeigt in der Tat hohe Korrelationen zu den transformationalen Skalen. Im folgenden Kapitel nehme ich mich dieser Problematik an und gehe auf den Vorschlag von Goodwin, Wofford und Whittington (2001) ein.

#### **3.4.6.3 Vorschlag von Goodwin, Wofford und Whittington (2001)**

Bass und Avolio (1994) postulierten seit der Entwicklung des MLQ, dass transformationale Skalen wesentlich bedeutender mit Erfolgskriterien korrelieren als die transaktionalen Skalen. In den Augen der Autoren ist die Erklärungskraft der transformationalen Führungsdimension wesentlich höher einzustufen und somit als Führungsverhalten zu bevorzugen. Diese Annahme konnte zum grössten Teil bestätigt werden (Avolio, Waldman, & Einstein, 1988; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Wofford, Goodwin, & Whittington, 1998). Entgegen der postulierten Theorie zeigte die Dimension leistungsorientierte Belohnung jeweils auch hohe Zusammenhänge zu verschiedenen Erfolgsmassen. Die Interkorrelationen der Skalen belegen, dass die leistungsorientierte Belohnung höher mit den transformationalen Skalen korrelierte als mit den transaktionalen Skalen wie Führung durch aktive Kontrolle (*management by exception active*) und Führung durch reaktives Eingreifen (*management by exception passive*) (Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Goodwin, Wofford, & Boyd, 2000). Felfe (2006) stellte in der deutschen Validierungsstudie dieselben Unzulänglichkeiten fest. Grundsätzlich sind zwei Erklärungen für das Zustandekommen dieser erklärungsbedürftigen und konzeptuell problematischen Fälle möglich. Zum einen können die hohen Korrelationen

als Hinweis einer unzureichenden Operationalisierung eines differenzierten Konstruktes interpretiert werden, zum anderen kann es ein Hinweis dafür sein, dass die theoretische Trennung transformationaler und transaktionaler Führung hinterfragt und einer Revision hinterzogen werden muss. Dies lässt natürlich Zweifel an der ursprünglichen Konzeptualisierung aufkommen. Weiter ist eine saubere Unterscheidung der einzelnen Skalen notwendig, um weiterhin den Anspruch aufrechterhalten zu wollen, dass mit dem MLQ die ganze Spannbreite der Führung abgebildet wird (Felfe, 2006).

Goodwin, Wofford und Whittington lieferten 2001 einen bemerkenswerten Vorschlag zur Weiterentwicklung der *contingent reward* Skala. Ihrer Meinung nach liegt das Problem in der unzureichenden Operationalisierung der leistungsorientierten Belohnung. Es scheint, als würde die leistungsorientierte Belohnung zwei separate Konstrukte erfassen. Zu diesem Zweck müssen die Items zur leistungsorientierten Belohnung im Detail betrachtet werden.

Tabelle 3.

*Contingent reward* Items im MLQ-Form 5X (Bass & Avolio, 1989)

- 
- |    |   |
|----|---|
| 1. | Makes clear what I can expect to receive, if my performance meets designated standards. |
| 2. | Works out agreements with me on what I will receive if I do what needs to be done.      |
| 3. | Negotiates with me about what I can expect to receive for what I accomplish.            |
| 4. | Tells me what to do to be rewarded for my efforts.                                      |
| 5. | Gives me what I want in exchange for my support.  |
| 6. | Makes sure that we receive appropriate rewards for achieving performance targets.       |
| 7. | Provides his/her assistance in exchange for my effort.                                  |
| 8. | I can earn credit from him/her by doing my job well.                                    |
| 9. | Express his/her satisfaction when I do a good job.                                      |
- 

Die ersten vier Statements weisen auf klare Verhandlungen und Abmachungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern hin. Statements fünf bis neun repräsentieren eher implizite Erwartungen im Bezug auf die vollbrachte Leistung. Goodwin et al. stützen ihre Zweiteilung der Skala auf die Theorie der psychologischen Verträge (Rousseau, 1990). Die Theorie besagt, dass z.B. Arbeitnehmer bestimmte Überzeugungen hegen bezüglich der beidseitigen Verpflichtungen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber.

Bei der transformationalen Führung zeichnet sich die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten durch eine tiefe emotionale auf Vertrauen basieren-



de Bindung aus. Diese emotionale Bindung bildet die Grundlage des impliziten psychologischen Kontrakts. Die Statements fünf bis neun bringen nach Goodwin et al. die Erwartung zum Ausdruck, dass Vereinbarungen eingehalten und erfüllt werden ohne vorgängige explizite Abmachung und Aushandlung. Bei dieser impliziten Form der leistungsorientierten Belohnung findet keine vorgängig formale Verhandlung statt. Die Skala *contingent reward implicit* sollte somit hoch mit den transformationalen Skalen korrelieren und niedrig mit den transaktionalen Skalen. Goodwin et al. (2001) führten verschiedene konfirmatorische Faktorenanalysen durch und konnten ihre Zweiteilung ausser für das Statement fünf (*gives me what I want in exchange for my support*) empirisch belegen. Der Chi-Quadrat-Differenz-Test<sup>6</sup> fiel signifikant aus ( $\chi^2 = 76.9, p < 0.001$ ) und die Fit-Indizes waren nach der Elimination des Statements fünf sehr zufrieden stellend ( $CFI = .97$ ;  $NFI = .93$ ,  $NNFI = .96$ ). Die Daten sprechen deutlich dafür, dass transformationale Führung mit der impliziten leistungsorientierten Belohnung ergänzt werden kann bzw. sollte. Die Korrelationen der expliziten leistungsorientierten Belohnung mit den transformationalen Skalen liegen mit  $r = .26 - .50$  wesentlich tiefer als diejenigen der impliziten leistungsorientierten Belohnung ( $r = .58 - .77$ ). Es ist noch kritisch anzumerken, dass Führung durch aktive Kontrolle und Führung durch reaktives Eingreifen negativ mit der expliziten leistungsorientierten Belohnung zusammenhängen. Die transaktionale Skala bestehend aus den drei Subskalen (explizite leistungsorientierte Belohnung, Führung durch aktive Kontrolle und Führung durch reaktives Eingreifen) konnte somit nicht nachgewiesen werden.

Leider liegen nach meiner Erkenntnis bis heute keine angemessenen deutsche Übersetzungen für die Erfassung der Skala *contingent reward explicit* vor. Felfe (2006) empfiehlt die Erkenntnisse von Goodwin et al. in zukünftigen Forschungen zu integrieren und dabei ein besonderes Augenmerk auf die Entwicklung *contingent reward explicit* Items zu legen (vgl. Kapitel 6.4.1).

### 3.5 Der Ansatz von Shamir, House und Arthur (1993)

Shamir, House und Arthur (1993) legten zum ersten Mal einen Erklärungsansatz vor, der die psychologische Wirkung der transformationalen Führung beschreibt. Bisher war in den verschiedensten Studien zu lesen, dass charismati-

---

<sup>6</sup> Model A, bestehend aus allen neun Items (vgl. Tabelle 3), wurde mit Model B (ohne Item fünf) verglichen. Der statistisch signifikante Unterschied dieser beiden Modelle legt nahe, dass Modell B den Vorzug gegeben werden muss.

sche Führung z.B. hohe Korrelationen mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter zeige, transformationale Führung weitaus wirkungsvoller als transaktionale Führung sei usw. Wie und auf welche Art diese Zusammenhänge zustande kamen, wurde nie theoretisch fundiert erläutert. So stellten Shamir et al. (1993, p. 579) ernüchternd fest: „*Unfortunately, the literature on charismatic leadership does not provide an explanation of the process by which charismatic leadership has its profound effects.*“ Es fehlte ein theoretisches Grundgerüst oder eine motivationale Erklärung für das Zustandekommen dieser aussergewöhnlichen Effekte bei den Mitarbeitern. Im Artikel von Shamir et al. wurde versucht, diese Forschungslücke zu schliessen.

Der Aufsatz von Shamir et al. (1993) bezog sich explizit auf alle Führungstheorien, die in irgendeiner Art und Weise herausragende Führungspersönlichkeiten mit ihren aussergewöhnlichen Effekten auf die Mitarbeitenden beschreiben. Zu diesen neueren Führungsansätzen gehörten die charismatische, transformationale, visionäre, inspirierende Führung. Nach Shamir et al. (1993) ist allen diesen Theorien gemeinsam, dass die Führungspersonen die Bedürfnisse, Werte, Präferenzen und Aspirationen der Mitarbeiter verändern bzw. transformieren. Weiter führen sie aus, dass dadurch die Mitarbeiter ein hohes Mass an Verbundenheit mit der Vision der Führungskraft zeigen, eine hohes Mass an „Opfern“ bringen, um die Vision zu erreichen und deshalb auch bereit sind, deutlich mehr zu leisten.

Shamir et al. (1993) war der Überzeugung, dass die motivationalen Effekte am besten mittels des Selbst-Konzepts der Mitarbeiter erklärt werden können.

### **3.5.1 Das Modell der Selbstkonzepttheorie**

Das Modell zur Erklärung der Wirkungsweise transformationaler Führung besteht aus vier Hauptteilen: A) Verhalten der Führungskraft, B) motivationaler Mechanismus, C) Effekte für das Selbstkonzept und D) zusätzliche Effekte. Die motivationalen Prozesse verbinden dabei die Verhaltensweisen der Führungsperson mit den Effekten auf das Selbstkonzept der Mitarbeiter. Motivationale Prozesse können dabei verstärkend wirken und wiederum weitere Effekte bei ihnen auslösen (vgl. Abbildung 15).

Verhalten der FK	Motivationaler Mechanismus	Effekte für das Selbstkonzept	Zusätzliche Effekte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werteorientierte Erklärungen</li> <li>• Unterstreichen der gemeinsamen Identität</li> </ul>	Stabilität und Kontinuität des Selbst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Selbstachtung</li> <li>• Erhöhung des Selbstwertes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Commitment gegenüber FK und Aufgabe“</li> <li>• „Selbstaufopferndes Verhalten“</li> <li>• „Organizational Citizenship Behavior“</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezugnahme auf Geschichte und Tradition</li> <li>• Bezug zu Wert und Kompetenz der Mitarbeiter</li> </ul>	Erhalt und Steigerung von Selbstbewusstsein und Selbstwert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Selbstwirksamkeit</li> <li>• Erhöhung gemeinsamer Selbstwirksamkeit</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezug auf gemeinsame Wirksamkeit</li> <li>• Ausdruck von Vertrauen und Zuversicht</li> </ul>	Erhaltung der Hoffnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation mit der FK und der Gruppe</li> <li>• Übernahme der Werte</li> </ul>	

Abbildung 15. Überblick über die motivationalen Effekte charismatischer Führung (adaptiert nach Shamir, House, & Arthur, 1993).

### 3.5.1.1 Rolle der Führungsperson

Die Verhaltensweisen der Führungsperson sind auf der linken Seite der Abbildung 15 aufgelistet. Hier finden sich einige exemplarische Möglichkeiten, wie die Führungsperson Einfluss auf das Selbstkonzept der Mitarbeiter nehmen kann. Shamir et al. (1993) sprechen jedoch gezielt zwei Klassen von Führungsverhaltensweisen an, um das Selbstkonzept der Mitarbeiter zu transformieren (Shamir, Arthur, & House, 1994).

- A) Vorbild: Die Vorbildfunktion der Führungsperson ist eine entscheidende Komponente. Mitarbeiter sollten im Idealfall ihrem direkten Vorgesetzten die Vorbildrolle attestieren. Sie anerkennen die Vorbildfunktion vor allem dann, wenn die vorgelebten Verhaltensweisen prosozialen Charakter haben und als erfolgreich wahrgenommen werden. Die Akzeptanz der Vorbildrolle ist umso höher, je mehr die Wertvorstellungen von Führungskräften und Mitarbeitern übereinstimmen (Felfe, 2003). Die Führungsperson wird somit zu einem „Ideal“, dem die Mitarbeiter nacheifern wollen. Sie beobachten, wie ihr Ideal mit bestimmten Situationen umgeht, diese verarbeitet, sich emotional ausdrückt usw. Dadurch wird sogenanntes „stellvertretendes Lernen“ (*vicarious learning*) möglich. Ich werde später noch erklären, wie wich-

tig dieses stellvertretende Lernen für die Beeinflussung der Selbstwirksamkeitserwartung sein kann (vgl. Kapitel 4.1.1.3). In diesem Zusammenhang wird oftmals darauf hingewiesen, dass gerade in Zeiten der Veränderungen, diese Vorbildrolle zum Tragen kommt. Transformationale Führungspersonen gehen Risiken ein, zeigen Opferbereitschaft, unterstreichen damit ihre Integrität und zeigen, dass sich die Mitarbeiter gerade in „schwierigen“ Zeiten auf sie verlassen können (Conger & Kanungo, 1998; Felfe, 2003).

- B) Rahmenbildung: Mit diesem Begriff ist nicht auf den ersten Blick klar, was damit gemeint ist. Der Begriff Rahmen bedeutet in diesem Zusammenhang ein Interpretationsschema. Es handelt sich um die Verbindung zwischen den Interpretationsschemata (Goffman, 1974) der Mitarbeiter und der Führungsperson. Wie bestimmte Ereignisse interpretiert und abgespeichert werden, ist abhängig von den Interessen, Werten und Einstellungen der Person. Führungspersonen geben wertorientierte Erklärungen ab, artikulieren überzeugend klare Visionen und handeln entsprechend ihren Normen und Werten. Sie liefern ein lebhaftes Bild einer besseren Zukunft. Es ist naheliegend, dass sich Mitarbeiter mit ähnlichen Überzeugungen und Visionen angesprochen fühlen. Die Führungskraft wiederum vermittelt eine Art kollektives Bewusstsein und gibt zu verstehen, dass nur gemeinsam diese Vision erreicht werden kann. Die Rahmenbildung läuft darauf hinaus, dass die Handlungen, Ziele, Erwartungen der Führungsperson von den Mitarbeitern übernommen und internalisiert werden (Shamir et al., 1993). Eine gute Rede kann die Rahmenbildung bewusst steuern. Man hat die Reden transformationaler Führungspersonen mit denen nichttransformationaler Führenden verglichen. Es zeigte sich, dass transformationale Führungspersonen deutlich mehr die gemeinsame Geschichte hervorheben, die Kontinuität zwischen der Vergangenheit und dem Heute betonen, den Selbstwert und die Selbstachtung ihrer Gefolgsleute ansprechen, die Gleichheit zwischen ihnen und ihren Anhängern herausstreichen, Werte ansprechen, distale Ziele skizzieren, Glauben und Überzeugung vermitteln (Shamir et al., 1994).

Im Bezug auf Abbildung 15 können die psychologischen Prozesse noch deutlicher beschrieben werden. Transformationale Führungskräfte sollten nach Shamir et al. (1994) über einige Möglichkeiten verfügen, um die motivationalen Effekte bei ihren Mitarbeitern auszulösen.

1. Erhöhung des intrinsischen Wertes des Arbeitsaufwandes beim Streben nach dem Ziel: Transformationale Führungskräfte erhöhen die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter durch Betonung der symbolischen und expressiven Aspekte des Arbeitseinsatzes. Es ist die Arbeit an und für sich, die bereits wichtige Werte reflektiert und einen eigenen Anreiz besitzt. Die Arbeit kann durch Fairness, Gerechtigkeit und einem hervorragenden Arbeitsklima gekennzeichnet sein. Die Mitarbeiter führen die Tätigkeit gerne aus und wenn sie wissen, dass sie Teil einer grösseren Aufgabe und Mission sind, gewinnt die Arbeit an Bedeutung (Shamir et al., 1994).
2. Erhöhung der Selbstwirksamkeitserwartung durch Selbstbestimmung: Selbstwirksamkeitserwartungen sind von hoher motivationaler Kraft. Diese Annahme wurde in der Literatur bereits ausführlich empirisch bewiesen (Bandura, 1986). Transformationale Führungskräfte können den Glauben der Mitarbeiter, eine erforderliche Tätigkeit ausführen zu können, beeinflussen. Führungskräfte nehmen Bezug auf das Selbstwertgefühl und die Selbstachtung der Mitarbeiter. Die Selbstachtung wird gesteigert durch die Betonung, dass man Teil einer grösseren Gruppe ist und innerhalb dieser Gruppe höchst wirksam und effektiv agiert. Führungskräfte setzen hohe Erwartungen in ihre Mitarbeiter und bringen ihnen das nötige Vertrauen entgegen, diese auch zu erfüllen. Die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter beruht somit (gemäss der transformationalen Führungstheorie) auf Vertrauen. Vorgesetzte müssen nicht ständig die Arbeit ihrer Mitarbeiter kontrollieren und überprüfen. Die Mitarbeiter sind unabhängig und können die Arbeiten autonom erledigen. Diese Autonomie lässt den Mitarbeitern die Möglichkeit, eigene Erfahrungen im Umgang mit herausfordernden Tätigkeiten zu sammeln. Werden die Arbeiten erfolgreich ausgeführt und internal attribuiert, dann steigert dies die Selbstwirksamkeitserwartung.

3. Erhöhung des intrinsischen Wertes der Zielerfüllung: Transformationale Führungskräfte geben eine Vision vor. Die Vision dient als übergeordnetes Ziel. Dadurch wird den Mitarbeitern klar, wie es in Zukunft aussehen könnte und welcher Nutzen daraus resultiert. Bei der Setzung der Vision wird versucht, das Selbstkonzept der Mitarbeiter anzusprechen. Die Identifikation mit der Vision sorgt für die nötige Anstrengungsbereitschaft. Die Mitarbeiter werden nach Selbstkongruenz streben und damit ihr Handeln in Übereinstimmung mit der Zielerreichung bringen. Die Zielerfüllung wird als selbstverständlich angesehen und externale Belohnungen sind nicht oder nur noch selten nötig.
4. Überzeugen durch Glauben an eine bessere Zukunft: Aus der Vision ergibt sich der Glauben an eine bessere Zukunft. Nach der Theorie von Shamir, House und Arthur (1993) wird der Wert der besseren Zukunft nicht mittels monetären Anreizen bewerkstelligt, sondern Selbstkonzept relevante Prozesse wie Selbstausdruck, Selbstkonsistenz und Selbstbewertung sorgen für die nötige Antriebskraft. Shamir, Arthur und House (1994) schreiben (S. 28): *“In some cases charismatic leadership may even have to deemphasize extrinsic rewards and their related expectancies in order to emphasize the other aspects and achieve the “transformational” effect.”* Mit *“the other aspects”* sind Selbstausdruck, Selbstkonsistenz und Selbstbewertung gemeint. Eine transformationale Führungsperson betont Werte, distale Ziele und eher utopische Ergebnisse. Martin Luther Kings berühmte Rede *„I have a dream“*, die er anlässlich der grossen Protestkundgebung *„march on Washington for jobs and freedom“* am 28.8.1963 in Washington D. C. hielt, zeigt eindrücklich, wie Menschen in den Bann gezogen werden können. *„I have a dream“* steht für eine Vision der afroamerikanischen Bevölkerung der USA, ist eine Metapher für Arbeitsplätze, Freiheit und Gleichheit und gilt als negative Hommage für den unerreichbaren *„American dream“* der schwarzen Bevölkerung.
5. Erhöhung des Mitarbeitercommitments: Da es der Führungskraft gelingt, direkt das Selbstkonzept der Mitarbeiter anzusprechen, bestimmte Werte und Identitäten in den Vordergrund zu stellen, Verhalten und Ziele direkt mit diesen Werten und Identitäten in Verbindung zu brin-

gen und eine Mission zu formulieren, welche die entsprechenden Werte beinhaltet, zeigen die Mitarbeiter ein erhöhtes Mass an Bindung zum Unternehmen. Die Bindung geht dabei soweit, dass kurzfristige negative Kosten-Nutzen Bilanzen akzeptiert und hingenommen werden.

### **3.5.1.2 Wirkung bei den Mitarbeitern**

Transformationale Führungspersonen können nach Shamir et al. (1993) folgende psychologische Prozesse bei den Mitarbeitern auslösen: Persönliche Identifikation, soziale Identifikation und Werte Internalisierung. Die persönliche Identifikation ist ein charakteristisches Merkmal der charismatischen Führung, während die Werte Internalisierung stärker mit der transformationalen Führung in Zusammenhang gebracht wird (Yukl, 2002; vgl. Kapitel 3.4.5).

Die persönliche Identifikation findet bereits statt, wenn der Mitarbeiter seinen direkten Vorgesetzten als Vorbild betrachtet. Die Mitarbeiter werden hin und wieder bestimmte Verhaltensweisen zeigen, die den Versuch erkennen lassen, so zu sein oder ähnlich zu handeln wie der Vorgesetzte (Kelman, 1958). Der Zweck dieses Handelns liegt für die Mitarbeiter im vermeintlich subjektiven Gewinn der Qualitäten des Vorgesetzten und im sozial akzeptierten Verhalten in der Unternehmung und der damit verbundenen Rechtfertigungsargumentation falls es nicht wie erwartet herauskommt („mein Chef hätte auch so gehandelt“). Identifikation mit der Führungskraft wird grösser sein, je mehr sie wünschbare Identitäten, Werte und Einstellungen zeigt.

Soziale Identifikation kann durch das Verhalten der Führungskraft gefördert werden. Führungspersonen, welche die Bedeutsamkeit der eigenen Gruppe hervorheben und die Unterschiede zu anderen Gruppen aufzeigen, fördern die sozialen Identifikationsprozesse. Für die Mitarbeiter wird dadurch die kollektive Identität salient (Ashforth & Mael, 1989). Transformationale Führungspersonen betonen dabei die Einzigartigkeit der eigenen Gruppe (= Steigerung der kollektiven Selbstwirksamkeit) und weisen auf den Wettbewerb mit anderen Gruppen hin.

Die Werte Internalisierung meint das Einbinden der Werte in das eigene Selbst. Werte dienen als Richtlinien fürs eigene Handeln. Die Integration der Werte kann auch ohne persönliche oder soziale Identifikation erfolgen. Identifika-

tion und Internalisierung repräsentieren unterschiedliche Formen des Commitments (O'Reilly & Chatman, 1986). Das affektive Commitment wird durch persönliche und soziale Identifikation ausgelöst, während die Internalisierung zu einem normativen Commitment führt (vgl. Kapitel 4.1.2.1).

Diese Prozesse sind die psychologischen Erklärungsmuster für das Zustandekommen folgender Effekte bei den Mitarbeitern:

- A) Hohe Bedeutung der kollektiven Identität im Selbstkonzept
- B) Hohe Konsistenz zwischen dem eigenen Selbstkonzept und dem Verhalten im Namen der Führungsperson und des Kollektivs
- C) Hohes Mass an Selbstwert und Selbstachtung
- D) Ähnlichkeit zwischen dem Selbstkonzept und der Wahrnehmung der Führungsperson
- E) Hohes Mass an Selbstwirksamkeitserwartung

Da diese Auswirkungen sehr spezifisch und beobachtbar sind, können sie im Rahmen einer Untersuchung konkret operationalisiert werden. In der vorliegenden Arbeit spielt die Selbstwirksamkeitserwartung die entscheidende Rolle. Ich werde empirisch untersuchen, wie stark die Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter sein wird und ob es allfällige moderierende oder mediierende Variablen gibt.

Shamir et al. (1993) liefern – zusammenfassend gesagt – eine Erklärung für die Wirkung transformationaler Führungspersonen. Sie gehen davon aus, dass sich bei den Mitarbeitern motivationale Effekte zeigen, die sich auf das Selbstkonzept auswirken. Besonderes Leistungsverhalten bei den Mitarbeitern entsteht ihrer Meinung nach aus intrinsischen Bedürfnissen. Führungskräfte stimulieren diese Bedürfnisse und bewirken bei den Mitarbeitern eine Veränderung ihres Selbstkonzeptes. Die Mitarbeiter transformationaler Führungspersonen zeigen ein deutlich höheres Mass an Selbstwirksamkeitserwartung, weil es der Führungskraft gelingt, den Wert und die Kompetenz des Mitarbeiters zu betonen. Zusätzlich erfahren die Mitarbeiter ein hohes Mass an Vertrauen und Autonomie.



## **4 ERLÄUTERUNG WEITERER THEORETISCHER KONZEPTE UND EMPIRISCHE ERKENNTNISSE ZUR TRANSFORMATIONALEN FÜHRUNG**

In diesem Kapitel werden einige ausgewählte Resultate erläutert. Vor der Darstellung der Ergebnisse werden die für diese Arbeit relevanten theoretischen Konzepte beschrieben (Selbstwirksamkeitserwartung und Commitment).

Ich unterteile die empirischen Ergebnisse in zwei grosse Kategorien. Zum einen sind dies die Resultate zu subjektiven Erfolgskriterien (z.B. Zufriedenheit), zum anderen werden unter Kapitel 4.2 die empirischen Erkenntnisse zu objektiven Erfolgskriterien (z.B. Produktivität, Umsatzsteigerung) berichtet.

### **4.1 Zusammenhänge zu subjektiven Erfolgskriterien**

Seit der Einführung des Konzeptes der transformationalen Führung wurden zahlreiche Studien publiziert, welche die Auswirkungen transformationaler Führung auf verschiedenste Kriterien belegen sollen. Es wurden zu diesem Zweck sowohl experimentelle Studien im Labor (Jung & Avolio, 1999) als auch Feldstudien (Yammarino, Dubinsky, Comer, & Jolson, 1997) durchgeführt. Weiter wurden die Daten in unterschiedlichsten Kontexten wie Militär (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Kane & Tremble, 2000), Bildung (Koh, Steers, & Terborg, 1995) und Unternehmen (Howell & Avolio, 1993) erhoben. Zu Beginn der Forschung zur transformationalen Führung standen eher die subjektiven Kriterien im Vordergrund. Die Resultate zu diesen Kriterien waren sehr erfreulich. Subjektive Kriterien basieren auf den subjektiven Wahrnehmungen und Einschätzungen der Person. So können z.B. die Mitarbeiter in einem Betrieb angeben, wie zufrieden, wie motiviert, wie verbunden sie mit dem Unternehmen sind. Diese Kriterien werden bis heute in verschiedenen Messungen verwendet und können durchaus als angemessene Indikatoren für die Wahrnehmung des Unternehmensklimas oder des Wohlbefindens bei der Arbeit angesehen werden. In den USA wird angenommen, dass bis zu 90 Prozent der Organisationen subjektive Einschätzungen verschiedener Qualitätskriterien vornehmen (Bernthal, Sumlin, Davis, & Rogers, 1997) und von der Geschäftsleitung systematisch für die Steuerung und Führung des Unternehmens verwendet werden (Sumlin, 1998).

Will man die Ergebnisse zu subjektiven Erfolgskriterien in Kürze beschreiben, liegen Metaanalysen vor (DeGroot, Kiker, & Cross, 2000; Fuller, Patterson, Hester, & Stringer, 1996; Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck, & Sivabramaniam, 1996), die Auskunft über die Zusammenhänge transformationaler Führung und Erfolgskriterien geben.

Die Ergebnisse von Fuller et al. (1996) zeigen, dass subjektive Leistungsdaten im Mittel zu transformationaler Führung mit .48 korrelieren. In die Metaanalyse wurden 19 Untersuchungen mit insgesamt 4611 Personen miteinbezogen.

Bei der Beschreibung des MLQ habe ich erwähnt, dass drei Erfolgsindikatoren Bestandteil des Messinstrumentes sind. Diese Erfolgsindikatoren beziehen sich auf die Bereitschaft, sich zusätzlich anzustrengen, die Effektivität des Führungsverhaltens und die Zufriedenheit mit der Führungskraft. Hater und Bass (1988) merken kritisch an, dass diese Erfolgsmasse systematischen Verzerrungen unterliegen. Dies würde teilweise die sehr hohen Korrelationen einzelner transformationalen Skalen mit diesen Erfolgsmassen erklären (Judge & Bono, 2000). Beispielsweise fanden die Forscher um Fuller (1996) mittlere Zusammenhänge transformationaler Führung mit wahrgenommener Effektivität von .78. Die Korrelation zur Zufriedenheit mit der Führungskraft lag bei .80. Weiter fanden Fuller et al. heraus, je höher die hierarchische Ebene, desto stärker die Zusammenhänge zu wahrgenommener Effektivität. Dies wurde damit erklärt, dass höhere hierarchische Positionen eher transformationale Verhaltensweisen erlauben.

Die Metaanalysen von Fuller et al. und Lowe et al. stammen beide aus dem Jahre 1996. Ihre Analysen umfassen Studien bis 1995. In der Metaanalyse von DeGroot et al. aus dem Jahre 2000 wurden 36 Forschungsstudien und 62 korrelative Zusammenhänge betrachtet. Im Mittelpunkt der Forschung stand die Frage, wie stark der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und unterschiedlichen Erfolgsvariablen (Effektivität der Führungskraft, Auswirkungen auf Leistungsverhalten, Zufriedenheit, Anstrengungsbereitschaft und Commitment) ist. Ihre Ergebnisse waren weniger euphorisch als diejenigen von Fuller et al. (1996) und Lowe et al. (1996). DeGroot et al. (2000) wiesen darauf hin, dass die Zusammenhänge zu den Erfolgskriterien wesentlich tiefer ausfallen, wenn die gemeinsame Methodenvarianz kontrolliert wird und das Kriterium auf der individuellen und nicht auf der Gruppenebene gemessen wird. Die gemeinsame Methodenvarianz wird in vielen Studien als mögliche Erklärung für das Zustandekom-

men aussergewöhnlicher Zusammenhänge hervorgebracht. Um realistischere Zusammenhänge zu erhalten, sei es deshalb ratsam, wenn immer möglich, Daten aus unterschiedlichsten Quellen zu erhalten, lautete die Empfehlung der Autoren.

Die Metaanalyse von Judge und Piccolo wurde 2004 publiziert und beinhaltete auch Studien nach 1995. Es wurden 87 Studien betrachtet mit mehr als 600 korrelativen Zusammenhängen. Judge und Piccolo konnten zeigen, dass nicht nur transformationale Führung Effekte auf Erfolgskriterien ausübt ( $\rho^7 = .44$ ), sondern auch die leistungsorientierte Belohnung ( $\rho = .39$ ). Transformationale Führung wies signifikant höhere Validitäten zu Zufriedenheit mit der Führungsperson und Führungseffektivität auf. Die Korrelationen liegen für die Zufriedenheit bei .71 und für die Effektivität bei .64. Hingegen zeigte leistungsorientierte Belohnung signifikant höhere Korrelationen zur Arbeitszufriedenheit und zur Leistung der Führungsperson (*leader job performance*). Es macht den Anschein, dass transformationale Führung vor allem Zufriedenheit bei den Mitarbeitern auslöst, aber weniger für erhöhte Leistung sorgt. Leistungsorientierte Belohnung als Subskala transaktionaler Führung scheint in der gesamten Spannbreite des Führungsverhaltens aber nicht unbedeutend zu sein. Die anderen transaktionalen Skalen wirken deutlich schwächer auf die oben beschriebenen Erfolgskriterien. Führung durch aktive Kontrolle zeigt zu Führungseffektivität noch einen Zusammenhang von .21, während Führung durch reaktives Eingreifen bereits negativ mit subjektiven Leistungskriterien korreliert (Judge & Piccolo, 2004).

Es ist notwendig, weitere wichtige subjektive Indikatoren in einer Befragung miteinzuschliessen. So lagen noch vor sieben Jahren – abgesehen von wenigen Ausnahmen (Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996) – kaum Beweise vor, dass transformationale Führung auch hohe positive Zusammenhänge zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit oder zu Commitment zeigt. „*There is little evidence to support these linkages*“ (Judge & Bono, 2000, p. 754).

Anhand der Selbstkonzepttheorie nach Shamir et al. (1993) müsste sich transformationale Führung u.a. positiv auf die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter auswirken. Zuerst werde ich nun die Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung darstellen, um dann auf exemplarische Studien zum Zusammenhang

---

<sup>7</sup> Damit ist der geschätzte wahre Korrelationswert gemeint.

zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung hinzuweisen.

Commitment nach Allen und Meyer (1990) stellt ebenfalls eine vielseitige Erfolgsvariable für das Unternehmen dar. Eine aktuelle Studie (Pillai & Williams, 2004) konnte zeigen, dass Selbstwirksamkeitserwartung eine wichtige Rolle zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment spielt. Im Kapitel 4.1.1.5 wird diese Studie noch etwas detaillierter erörtert. Danach gehe ich noch auf das Commitment ein und stelle einige wichtige empirische Ergebnisse dar.

#### **4.1.1 Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung**

Selbstwirksamkeitserwartungen spielen zur Erklärung des menschlichen Verhaltens eine entscheidende Rolle. In der Motivationsforschung und in der klinischen Psychologie (Bandura, 1983) haben Selbstwirksamkeitserwartungen einen festen Platz eingenommen und sind von hoher Relevanz (Bandura, 1997). Gist und Mitchell (1992) konnten auch die Bedeutung der Selbstwirksamkeitserwartung für die Leistung im organisationalen Kontext nachweisen.

##### **4.1.1.1 Albert Bandura und seine zentralen Arbeiten**

Der Begriff und die Theorie der Selbstwirksamkeitserwartungen stammen von Albert Bandura (Bandura, 1977). Er gilt als einer der einflussreichsten Psychologen (Haggblom, Warnick, & Warnick, 2002). In der wissenschaftlichen Psychologie zählt er zu den Forschern, welche am meisten zitiert werden (Knapp, 1985). So erlangte er im Verlauf seines Lebens zahlreiche Anerkennungen und Auszeichnungen.

Bandura sieht den Menschen als aktiv handelndes Wesen. Der Mensch strebt nach Kontrolle. Er will Ereignisse, die sein Leben beeinflussen können, so weit wie möglich kontrollieren können. Im Rahmen der Ontogenese erlangte der Mensch zunehmend Kontrolle. Er ist somit nicht länger ein reaktiv agierendes Wesen. In der Sozial-Kognitiven Theorie von Bandura kommt dieses Menschenbild explizit zum Ausdruck (Bandura, 1999).

Die Sozial-Kognitive Theorie besagt unter anderem, dass menschliches Handeln nicht einfach durch personelle und umweltbedingte Faktoren determiniert wird. Vielmehr bewegt er sich in einem sozialen System, in dem sich tria-

disch reziproke Abhängigkeiten ergeben (vgl. Abbildung 16). Nach diesem Modell finden diese Abhängigkeiten zwischen internalen personellen Faktoren, externalen Umweltfaktoren und dem Verhalten statt. Alle drei Bereiche interagieren bidirektional miteinander.

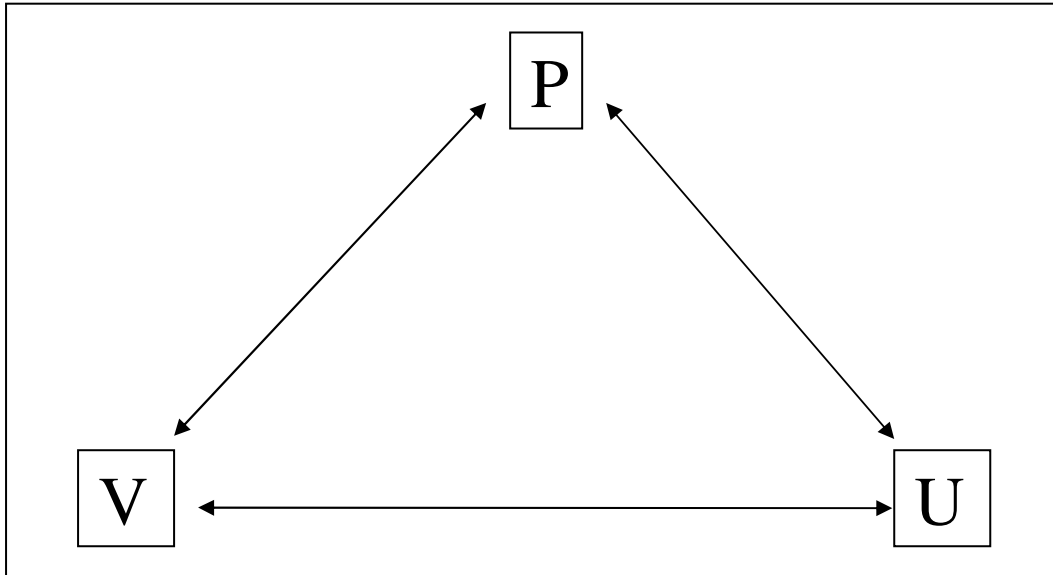


Abbildung 16. Die Beziehung zwischen den drei Hauptklassen der triadischen reziproken Abhängigkeiten (adaptiert nach Bandura, 1997).

Bemerkungen: V Verhalten; P internale personelle Faktoren wie kognitive, affektive und biologische Ereignisse; U externale Umwelt.

Bandura (1994) definiert Selbstwirksamkeitserwartung wie folgt (S. 71): *“Perceived self-efficacy is defined as people’s beliefs about their capabilities to produce designated levels of performance that exercise influence over events that affects their lives.”* Es handelt sich um bestimmte Fähigkeitsüberzeugungen, damit gewünschte Leistungen erbracht werden können. Diese Leistungen sind von subjektiver Wichtigkeit und beeinflussen bestimmte Ereignisse im Leben. In einer späteren Definition wurde der zweite Teil (ab *capabilities*) der oben zitierten Definition noch etwas abgeändert (Bandura, 1997, S.3): *„...to organize and execute the courses of action required to produce given attainments.”* Es sollen also nicht nur gewünschte Leistungen erbracht, sondern allgemein sollen Handlungsweisen organisiert und ausgeführt werden, um bestimmte Leistungen zu erreichen. Eine deutsche Definition von Selbstwirksamkeitserwartung liegt von Moschner (2001) vor, die Selbstwirksamkeitserwartung definiert als eigene Überzeugung einer Person, das entsprechende Verhalten zur Erlangung eines Handlungsergebnisses erfolgreich ausführen zu können. Selbstwirksamkeitserwartungen determinieren, wie Menschen fühlen, denken, sich motivieren und schliesslich verhalten.

Selbstwirksamkeitserwartung ist aber keine reine Wissensform von Fähigkeiten. Es hat sich z.B. gezeigt, dass Menschen, trotz hervorragender Ausbildung und hohem Wissensstand, oftmals nicht die erwarteten Leistungen erbringen. (Schwartz & Gottman, 1976).

Es braucht demnach mehr als nur abstraktes Wissen über bestimmte Fähigkeiten. Nach Bandura liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Selbstwirksamkeitserwartung. Sie beeinflusst Gedankenprozesse (auch Dewey, 1933), die Höhe der Motivation, die Ausdauer beim Vorliegen von Hindernissen und die Gefühlslage. Menschen, die von vornherein an ihren Fähigkeiten bei der Ausführung in bestimmten Situationen zweifeln, werden sich eher um schwierige Aufgaben drücken. Bei Schwierigkeiten und Problemen werden sie schnell aufgeben. Die Verbundenheit gegenüber der Aufgabenerfüllung wird wesentlich tiefer sein. Solche Menschen tun sich schwer, zukünftige „schwierige“ Aufgaben als Herausforderung anzusehen. Im Gegenteil: Sie werden auf ihren Defiziten ausharren und diese als Gründe vorschieben, weshalb sie lieber nicht an die Aufgabe herangehen. Ihre Misserfolge attribuieren sie an der fehlenden persönlichen Begabung. Diese fehlende persönliche Begabung wird als lang andauernd und nicht veränderbar angesehen („ich habe das noch nie gekonnt“). Das ungünstige Attributionsmuster wird internalisiert. Diese Menschen sind anfälliger für Stresserleben und Depression (Bandura, 1994).

Hingegen gehen Menschen mit einem hohen Mass an Selbstwirksamkeitserwartung positiv an schwierige Aufgaben heran, zeigen sich interessiert, sind lernbegierig und bleiben bei der Aufgabe, auch wenn zu Beginn nicht alles rund läuft. Die Motivation ist hoch ausgeprägt. Sie bleiben aufgabenfokussiert und denken auch im Angesicht von Schwierigkeiten strategisch. Ihre Überzeugung über bestimmte Fähigkeiten in unterschiedlichsten Situationen zu verfügen, lässt solche Menschen an potentielle Stressoren mit einem Gefühl der Kontrolle herangehen. Das Gefühl der Kontrollausübung ist ein wesentlicher Faktor zur Reduzierung von Stress (Bandura, 1997).

Es herrscht in der Forschung weitgehend Einigkeit darüber, dass Selbstwirksamkeitserwartung als zentrale Mediatorvariable betrachtet werden kann (Pintrich & De Groot, 1990; Schunk, 1991). Konkret bedeutet dies, dass Menschen, die mit umfassendem Wissen und Fähigkeiten ausgestattet wurden, nur dann eine erfolgreiche Leistung erbringen, wenn sie die Überzeugung besitzen,

die Tätigkeiten erfolgreich auszuführen. Umgekehrt bedeutet dies aber nicht, dass Menschen eine über ihren Fähigkeiten liegende Leistung erbringen, wenn sie einfach eine hohe Überzeugung ihrer Fähigkeiten besitzen. Für ein erfolgreiches Wirken braucht es auf der einen Seite Wissen und Fähigkeiten und auf der anderen Seite bestimmte Überzeugungen (Bandura, 1986).

Die Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung wurde nicht explizit für die Führungspsychologie formuliert. Ich habe in dieser Arbeit bereits den theoretischen Ansatz von Shamir, House und Arthur (1993) erläutert (vgl. Kapitel 3.5). Dieser Ansatz bildet die theoretische Grundlage, um die Wirkung transformationaler Führung erklären zu können und damit die Anwendung der Selbstwirksamkeitserwartung in der Führungsforschung zu legitimieren. Nach diesen Autoren können transformationale Führungskräfte die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter verändern. Es gilt im organisationalen Kontext zu prüfen, inwiefern die Selbstwirksamkeitserwartung als vermittelnde Variable zwischen transformationaler Führung und späterer (objektiver) Leistung Einfluss nimmt.

In dieser Arbeit wurde manchmal vom Selbstkonzept gesprochen und dann wieder von der Selbstwirksamkeitserwartung. Um Verwirrungen zu vermeiden, sollen die beiden Begriffe Selbstkonzept und Selbstwirksamkeitserwartungen definiert und erläutert werden. Zusätzlich wird noch der Begriff Selbstwertgefühl erklärt und der Unterschied zur Selbstwirksamkeitserwartung aufgezeigt. Die Abgrenzung gegenüber ähnlichen Begriffen schält den Kern der Selbstwirksamkeitserwartung noch etwas deutlicher heraus.

#### **4.1.1.2 Abgrenzung gegenüber ähnlichen Begriffen**

Das Selbstkonzept umfasst eine zusammengefasste Sicht auf sich selber und wird ersichtlich in der Frage: Wer bin ich? Es bildet sich aus direkten eigenen Erfahrungen und Evaluationen von wichtigen Bezugspersonen (z.B. Eltern, Freunde). Eine umfassende Beschreibung der eigenen Person beinhaltet das deklarative Wissen über sich selber. Das Selbstkonzept liefert ein globales Selbstbild der eigenen Person. Es können aber Unterschiede zwischen dem aktuellen Selbstkonzept und einem idealen Selbstkonzept einer Person auftreten.

Aus dem Selbstkonzept leiten sich bestimmte Einstellungen über sich selber ab. Diese Einstellungen wiederum prägen die generelle Sicht auf das Leben (Bandura, 1997). In Studien erwies sich das Selbstkonzept als relativ schlechter

und zweifelhafter Prädiktor zur Erklärung des Verhaltens (Pajares & Miller, 1994). Das Selbstkonzept verliert beinahe jegliche Vorhersagekraft, wenn Selbstwirksamkeitserwartungen heraus gerechnet werden (Bandura, 1997).

Eine weitere wichtige Abgrenzung muss gegenüber dem Selbstwertgefühl (*self-esteem*) vorgenommen werden. Das Selbstwertgefühl ist die eigene Beurteilung des eigenen Selbstwertes. Die Selbstwirksamkeitserwartung bezieht sich auf die Beurteilung der eigenen Fähigkeiten. Bandura (1997) geht sogar davon aus, dass diese beiden Konzepte keine fixe Beziehung zueinander aufweisen. Er nennt dabei Beispiele, dass ein Mensch höchst wirksam im Ausführen einer bestimmten Tätigkeit sein kann, aber während der Ausführung nicht Gefühle des Stolzes erlebt (z.B. Betriebsbeamtete). Umgekehrt kann man der Überzeugung sein, einen Salsa Tanz überhaupt nicht zu beherrschen, deswegen fällt die Einschätzung des eigenen Wertes kaum geringer aus.

Selbstwirksamkeitserwartung ist entscheidend, welches Ziel man sich setzt und ob die Leistung erbracht werden kann. Empirische Befunde im akademischen Setting zeigen, dass der Selbstwert nur angibt, für wie bedeutend man sich hält, jedoch keinen Einfluss auf die persönlichen Ziele und die Leistungserbringung (*academic achievement*) hat (Lane, Lane, & Kyprianou, 2004; Mone, Baker, & Jeffries, 1995; Ross & Broh, 2000).

#### **4.1.1.3 Quellen der Selbstwirksamkeitserwartung**

In diesem Kapitel werden die hauptsächlichen Quellen zur Bildung oder Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartungen berichtet. Selbstwirksamkeitserwartungen können auf vier verschiedene Arten beeinflusst werden (Bandura, 1977, 1999). Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Quellen der Selbstwirksamkeitserwartung (vgl. Abbildung 17).



Quellen	Psychologischer Prozess
Enaktive Erfahrungen	Persönliche Erfahrungen/Wahrnehmung
Stellvertretenden Erfahrungen	Soziale Vergleiche
Verbale Überzeugungen	Glaubwürdigkeit der informierenden Person
Physiologischen Reaktionen	Interpretation

Abbildung 17. Die vier Hauptquellen zur Beeinflussung der Selbstwirksamkeitserwartungen und die dazugehörigen psychologischen Prozesse (in Anlehnung an Bandura, 1977).

1. Die wichtigste Quelle für die Beeinflussung der Selbstwirksamkeitserwartung bildet die eigene enaktive Erfahrung. Enaktiv bedeutet, dass Informationen handelnd, mit den Sinnen erfahrend aufgenommen werden. Man könnte in diesem Zusammenhang auch von Handlungsausführungen sprechen. Wer einmal erlebt hat, wie schwierige Aufgaben bewältigt wurden, wird mit grösster Wahrscheinlichkeit zur Überzeugung gelangen, die entsprechende Aufgabe auch ein zweites Mal erfolgreich zu absolvieren. Wiederholte Misserfolge hingegen reduzieren die Selbstwirksamkeitserwartung, vor allem wenn noch keine Erfahrungen mit der Aufgabe gemacht wurden (Bandura, 1977). Es soll hier aber noch erwähnt werden, dass der Erfahrungsprozess mit dem einhergehenden evaluativen Urteil der Leistung nicht automatisch zu einer Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartung führt. In einem Experiment von Schunk und Rice (1987) wurden Kindern mit schulischen Problemen kognitive Strategien gezeigt, wie man an akademische Problemstellungen herangehen kann. Weder die Instruktionen noch die mehrmalige erfolgreiche Anwendung der Strategie führte zu einer Erhöhung der Selbstwirksamkeitserwartung. Erst als die Versuchsleiter die Kinder darauf aufmerksam machten, dass durch die Anwendung der Strategien eine bessere Kontrolle über akademische Aufgaben erlangt werde und ihnen mitteilten, dass die erfolgreiche Erledigung der Aufgaben als Evidenz für die richtige Anwendung der Strategien gesehen werden könne, steigerte sich die Selbstwirksamkeitserwartung der Schüler. Bandura (1997) schliesst aus diesem Experiment, dass soziale Validierung bzw. Rechtfertigung die Wirksamkeitsüberzeugung

steigern liess. Etwas erfolgreich absolvieren zu können, kann noch von ganz anderen Faktoren abhängen. Bandura (1997) listet einige möglichen Faktoren auf: Das bereits existierende Konzept von Fähigkeiten, die wahrgenommene Schwierigkeit der Aufgabe, der Arbeitseinsatz, um die Aufgabe zu bewältigen, die von aussen zugekommene Hilfestellung, die Umstände bei der Leistungserbringung und die Art wie die enaktiven Beherrschungserfahrungen organisiert sind. Zusätzlich können die einmal gemachten Erfahrungen mit spezifischen Situationen auch generalisiert werden. Wer z.B. gelernt hat, seine spezifische Spinnenphobie abzubauen, wird mit grösster Wahrscheinlichkeit auch in der Lage sein, die Angst vor anderen Tieren zu reduzieren (Bandura, Blanchard, & Ritter, 1969).

2. Die zweite Quelle um die Selbstwirksamkeitserwartung auszubilden oder zu verstärken, sind die stellvertretenden Erfahrungen (*vicarious experience*). Sie sind aber weniger wirksam als die eigenen Handlungsausführungen, weil man annimmt, dass weniger Informationen auf die eigenen Fähigkeiten inferiert werden können. Konsequenterweise sind sie weniger stabil und empfänglicher für Veränderungen (Bandura, 1977). Menschen beobachten andere Menschen, wie sie bestimmte Aufgaben bzw. Tätigkeiten erfolgreich ausführen (Bandura, 1999). Die beobachtete Person wirkt dabei als Vorbild oder Rollenmodell. Ein wichtiger Hinweis muss im Bezug auf das Rollenmodell gemacht werden. Es ist nicht jede Person in der Lage, diese Funktion einzunehmen. Vielmehr sollte das Vorbild der beobachtenden Person ähnlich sein. Wahrgenommene Ähnlichkeit wirkt als Moderatorvariable. Je ähnlicher wir eine Person wahrnehmen, umso stärker ist ihr Einfluss auf unsere Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Neben dem Alter und dem Geschlecht spielen auch Ausbildungsniveau und sozioökonomischer Status eine wichtige Rolle für die Akzeptanz eines Rollenmodells (Bandura, 1997). Kinder konnten beispielsweise ihre Selbstwirksamkeitserwartung bezüglich ihrer kognitiven Fähigkeiten vor allem dann steigern, wenn das Modell aus der *Peer*-Gruppe stammte (Schunk & Hanson, 1985). Bandura (1997) beschreibt die stellvertretenden Erfahrungen generell als Vergleich der eigenen Leistung mit

den Leistungen anderer. Nach ihm kann die erbrachte Leistung von Menschen oftmals nicht adäquat eingeschätzt werden. Erst ein Vergleich mit anderen erlaubt eine differenzierte Selbsteinschätzung. Die sozialen Vergleiche bestimmen den subjektiven Wert der eigenen Leistung (Festinger, 1954; Goethals & Darley, 1977). Wirksamkeitserwartungen werden erhöht, wenn die eigenen Leistungen über denjenigen der anderen liegen. Im Alltag zeigt sich oft, dass Menschen sich mit Personen in ähnlichen Situationen vergleichen; seien es Klassenkameraden, Arbeitskollegen oder Mitstreiter. Weiter wird die Selbstwirksamkeitsattribution in Abhängigkeit der Talente der Vergleichsgruppe beeinflusst (Bandura & Jourden, 1991).

3. Die verbalen Überzeugungen spiegeln die dritte Quelle wieder (vgl. Abbildung 17). Verbale Interaktionen finden tagtäglich statt und sind somit einfach einsetzbar. In der Führungsarbeit spielen diese verbalen Überzeugungen eine zentrale Rolle. Nach Bandura (1997) können verbale Überzeugungen die Selbstwirksamkeitserwartung weiter stärken. Diese Form der Stärkung ist aber wesentlich ineffizienter als die enaktiven Beherrschungserfahrungen, weil die verbalen Überzeugungen keine erfahrungsbasierten Rückmeldungen beinhalten. In diesem Fall sind die verbalen Überzeugungen bereits sehr flüchtig, kurzfristig und können leicht ausgelöscht werden (Bandura, 1977). Trotzdem ist diese Form der Selbstwirksamkeitsstärkung im Alltag zu beachten. Menschen, denen mündlich mitgeteilt wird, dass sie die nötigen Fähigkeiten besitzen, um eine Aufgabe erfolgreich zu lösen, zeigen deutlich mehr Ausdauer und Beharrlichkeit. Damit wird die Grundlage geschaffen, auch bei schwierigen Aufgaben diszipliniert an der Arbeit zu bleiben. Menschen in der Rolle als Unterstützer und Überzeuger weisen jedoch nicht nur darauf hin, dass die betreffende Person die Fähigkeiten für die erfolgreiche Durchführung besitzt, vielmehr organisieren sie die Rahmenbedingungen in einer Art und Weise, die ein erfolgreiches Absolvieren wahrscheinlicher macht (Bandura, 1999).
4. Die physiologischen Reaktionen bilden die vierte Quelle der Selbstwirksamkeitserwartung. Sie können – wenn auch nur im geringen Masse – einen Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung ausüben.

Wenn Menschen ihre Fähigkeiten beurteilen, stützen sie sich oftmals auf die somatischen Reaktionen. Diese Reaktionen werden insbesondere durch potentielle Stressoren ausgelöst. Bedrohende Situationen führen zu erhöhter Ausschüttung von Adrenalin. Das Herz rast, der Puls schlägt intensiver, der Mund wird trocken, die Hände feucht und die Stimme/Hände zunehmend zittriger. Dies sind Anzeichen einer emotionalen Stressreaktion. Menschen integrieren diese Erlebnisse in das Urteil und können dann (fälschlicherweise) zum Schluss kommen, dass sie die Aufgabe nicht erfolgreich bewältigen können. Hohe physiologische Erregungen können die Leistungsfähigkeit herabsetzen (Bandura, 1997; Schachl, 1996). Es ist wichtig, dass die entsprechenden physiologischen Signale richtig interpretiert werden (Bandura, 1991).

Zusammenfassend wird festgehalten, dass eigenes Handeln zum Aufbau von Selbstwirksamkeitserwartung beitragen kann, wenn das Handlungsergebnis als Erfolg wahrgenommen und der Erfolg der eigenen Person zugeschrieben wird (Bandura, 1997; Schwarzer, 1993). Es ist unumgänglich, dass Mitarbeiter im Berufsalltag durch eigenes Handeln Erfahrungen sammeln können. Der Vorgesetzte spielt eine entscheidende Rolle, weil er sowohl diese eigenen Erfahrungen initiieren kann, als auch die Umsetzung begleiten sollte. Die Führungskraft sollte den Mitarbeiter zur Autonomie anregen und ihn auch ausführen lassen. Die gewählte Arbeitsaufgabe sollte für den Mitarbeiter umsetzbar sein und zu einem Erfolgserlebnis führen. In schwierigen Situationen kann die Führungskraft immer noch unterstützend eingreifen und/oder Ratschläge liefern. Autonomie des Mitarbeiters sollte positive Auswirkungen auf die Förderung der Selbstwirksamkeitserwartung haben (Wang & Netemeyer, 2002). Natürlich sind auch die stellvertretenden Erfahrungen und die verbalen Überzeugungen als Quelle der Selbstwirksamkeitserwartung zu betrachten. Aber die stärkste Kraft geht eindeutig von den eigenen Erfahrungen aus (Bandura, 1997).

Wang und Netemeyer (2002) bringen Autonomie sogar in Verbindung mit zwei Quellen der Selbstwirksamkeitserwartung: Enaktive Erfahrungen und verbale Überzeugungen. Sie begründen dies damit, dass eigene Erfahrungen insbesondere dann gemacht werden können, wenn das Individuum ein hohes Mass an

Kontrolle und Autonomie erfährt. Die Kontrollierbarkeit von Ereignissen kann förderlich wirken auf die Leistungsmotivation und die Arbeitsanstrengung (Bandura & Cervone, 1986). Die Arbeitsanstrengung ist wiederum ein wichtiger Prädiktor zur Vorhersage der erfolgreichen Arbeitserledigung (Bandura, 1997). Kontrollierbarkeit von Ereignissen induziert ein Gefühl von persönlicher Verantwortung und natürlich Stolz, wenn die Arbeit erfolgreich ausgeführt wurde (Tyagi, 1985).

Im folgenden Kapitel will ich aufzeigen, weshalb die transformationale Führung als günstige und förderliche Führungsart im Zusammenhang mit der Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartung angesehen werden kann.

#### **4.1.1.4 Transformationale Führung und Selbstwirksamkeitserwartung**

Es stellt sich generell die Frage, mit welchen Massnahmen Führungskräfte die Selbstwirksamkeitserwartung ihrer Mitarbeiter beeinflussen bzw. steuern können. Im vorangegangenen Kapitel wurde erläutert, dass die wichtigste Quelle zur Beeinflussung der Selbstwirksamkeitserwartung die eigenen enaktiven Erfahrungen sind. Die Führungskraft kann hier direkt keinen Einfluss ausüben. Die eigenen Erfahrungen müssen die Mitarbeiter alleine machen. Die Führungskraft kann jedoch dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden im „geschützten“ Rahmen positive Erfahrungen erleben können. Es geht um das Bereitstellen und Organisieren von Lernerfahrungen. Die Vorgesetzten müssen ihren Mitarbeitern dafür Autonomie gewähren.

Die zweite Möglichkeit zur Selbstwirksamkeitserwartungssteigerung liegt in den stellvertretenden Erfahrungen. Die Mitarbeiter in einem Unternehmen vergleichen sich untereinander und können feststellen, wie ihre Leistung im Vergleich zu den anderen liegt. Diese „informelle“ Rückmeldung kann einem Mitarbeiter mit einer falschen Selbsteinschätzung bereits helfen, die eigenen Zweifel abzubauen, wenn er merkt, dass seine Leistung die Leistung der anderen übertrifft oder zumindest entspricht. Jedoch wird dies sicher nicht bei allen der Fall sein. Es wird Mitarbeiter geben, welche bei einer realistischen Selbsteinschätzung merken, dass ihre Arbeit nicht das Niveau der Arbeitskollegen erreicht. Hier kommt nun die Führungskraft ins Spiel. Die Führungsperson kann ein exemplarisches Beispiel liefern, wie man eine Tätigkeit am besten angeht und wie man dadurch die Effizienz der Arbeit steigern könnte. Der Mitarbeiter beobachtet aufmerksam die

Ausführungen seines Vorgesetzten und sollte im besten Fall erkennen, dass dadurch die Arbeitsleistung deutlich steigt. Anhand dieses Beobachtungslernens wird bereits positiv Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter genommen. Der Mitarbeiter kommt zur Überzeugung, dass er dies auch können sollte und dass seine anfänglichen Bedenken eigentlich unbegründet waren.

Die verbalen Überzeugungen bilden eine wichtige Möglichkeit für die Führungskräfte die Selbstwirksamkeitserwartung ihrer Mitarbeiter zu steuern. Mitarbeiter fühlen sich oftmals zu Beginn eines Projektes unsicher. Sie zeigen Abwehrreaktionen und hegen Zweifel. Es ist aber durchaus normal, in einer solchen Situation kritische Äusserungen zu geben. Wird der Mitarbeiter als „vollwertiges“ Mitglied anerkannt, nimmt der Vorgesetzte diese Zweifel und Ängste ernst. Der Mitarbeiter signalisiert damit, dass er sich aktiv mit dem neuen Projekt auseinandersetzt und mitdenkt. Es genügt nicht, dem Mitarbeiter zu sagen, dass er die notwendigen Fähigkeiten für die Durchführung dieses Projektes besitzt. Vielmehr sollten auch die entsprechenden Rahmenbedingungen (z.B. weitere Mitarbeiter, Räumlichkeiten, wöchentliche Lagebesprechung mit dem Vorgesetzten) so ausgestaltet werden, damit er weiss, in Notfällen auf bestimmte Hilfestellungen zurückzugreifen. Dies verleiht ihm zusätzlich ein Gefühl der Kontrolle, was als wichtiger Faktor für die Vermeidung von Stressreaktionen angesehen werden kann (Bandura, 1997).

Da ein Projekt meistens über einen bestimmten Zeitraum andauert, bekommt die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten prozessualen Charakter. Der Vorgesetzte kann zu Beginn Rückmeldung über kleinere Teilarbeiten geben. Dem Mitarbeiter wird z.B. gesagt, dass seine Arbeit bereits zeigt, dass er fähig für die Realisierung dieses Projektes ist. Weiter kann der Vorgesetzte sehen, wie hart die Mitarbeiter am Projekt arbeiten und dieses Engagement lobend herausstreichen. Diese evaluativen Feedbacks sind insbesondere zu Beginn der Fähigkeitsentwicklung äusserst wertvoll zur Bildung der Selbstwirksamkeitserwartung (Schunk, 1984).

Wie bereits weiter oben erläutert, können auch physiologische Rückmeldungen die Selbstwirksamkeitserwartung beeinflussen. Die physiologischen Reaktionen per se sind eher führungsunabhängig. Aber bei der Interpretation dieser physiologischen Reaktionen kann der Vorgesetzte günstige kognitive Attribuierungen vorleben. Die emotionalen Erregungen werden bei Hochleistern (*high*

*achievers*) interpretiert als energetisierend und bei schwächeren Leistungserbringern als lähmend (Hollandsworth, Glazeski, Kirkland, Jones, & van Norman, 1979).

Es gibt viele verbale Möglichkeiten an das Selbstkonzept der Mitarbeiter zu appellieren. Shamir, Arthur und House (1994) haben einige Möglichkeiten in ihrem Artikel aufgelistet. Die Abbildung 18 ist für Führungskräfte eine wertvolle Hilfestellung und lässt sich sehr gut in der täglichen Führungsarbeit einbauen. Die Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung liefert praktische Tipps und zeigt einmal mehr, wie wertvoll es sein kann, über ein bestimmtes theoretisches Wissen zu verfügen.

<b>Selbstwert</b> damit leisten Sie einen wichtigen Beitrag für..., auf diese Weise werden wir xy erreichen... damit treten Sie in die Fussstapfen von...; damit stehen Sie in der Tradition von... es ist eine Ehre, die nicht jedem zuteil wird, es gibt kaum jemanden ausser Ihnen, der...
<b>Selbstwirksamkeit</b> damit bauen Sie ihre Expertenrolle aus; Sie haben schon oftmals gezeigt, dass Ihnen diese Sache liegt...; Sie haben schon mehr als einmal bewiesen; Sie haben schon mehrfach gezeigt, dass...; das ist eine grosse Herausforderung, aber Sie können das schaffen, das traue ich Ihnen ohne weiteres zu...; Sie haben bzw. es wurde bereits so viel investiert, jetzt können Sie...
<b>Kollektive Wirksamkeit</b> gemeinsam mit den anderen ist es möglich, ...dieses Unternehmen/Team hat es bislang immer vermocht...; im Gegensatz zu anderen ist es uns immer wieder gelungen, ...; wir konnten immer wieder stolz darauf sein, dass...
<b>Soziale Identität</b> Es ist schon immer unsere Art gewesen... Es ist Ausdruck unserer Überzeugung, Lebensform etc...

Abbildung 18. Selbstkonzeptrelevante Äusserungen von Führungskräften (adaptiert nach Shamir, Arthur, & House, 1994).

Als wichtiger Nachtrag gilt es noch zwei Punkte hervorzuheben:

- 1.) Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sollte zumindest gut oder noch besser sehr gut sein. Es ist meines Erachtens unmöglich, auf die Selbstwirksamkeitserwartung in den eben beschriebenen Arten Einfluss zu nehmen, wenn die Beziehung zum Vorgesetzten gestört ist. Im Führungsalltag sollte deshalb der Beziehungsarbeit grösste Beachtung beigemessen werden. Eine aktive Beziehungsgestaltung erfordert ausreichende soziale Kompetenzen der Führungskraft. In diesem Zusammenhang spielen Fähigkeiten wie aktives Zuhören, Empathie zeigen, sich Zeit für die Mitarbeiter nehmen usw. eine entscheidende Rolle.
- 2.) Zusätzlich muss angenommen werden, dass neben der günstigen Beziehung zum Vorgesetzten auch zu anderen Arbeitskollegen ein positives Verhältnis herrschen sollte. Es wäre für die Förderung der Selbstwirksamkeitserwartung sehr abträglich, wenn der Mitarbeiter fürchten müsste, sich auf irgendeine Art vor seinen Arbeitskollegen bloss zu stellen. Der Mitarbeiter würde sich kaum getrauen, eine neue Herausforderung anzunehmen, wenn er eine soziale Ächtung bei seinen Arbeitskollegen antizipieren würde.

Insgesamt ist ein gutes Arbeitsklima, gemessen als supportives Mitarbeiter-Arbeitsklima und individuelle Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung, sicher ein guter Prädiktor, um diese beiden Grundvoraussetzungen zu erfüllen.

#### **4.1.1.5 Empirische Ergebnisse**

Die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung fand in jüngster Zeit immer mehr Beachtung, obwohl die bisher vorliegenden Erkenntnisse noch als wenig gesichert gelten.

Schyns (2001) fand eine positive Beziehung zwischen transformationaler Führung und beruflicher Selbstwirksamkeitserwartung. Sie untersuchte, wie Selbstwirksamkeitserwartung als Charakteristik eines Mitarbeiters mit der Wahrnehmung transformationaler Führung zusammenhängt. Die Studie von Schyns beinhaltet einige Einschränkungen. Die Untersuchungsteilnehmer wiesen bereits hohe Selbstwirksamkeitserwartung auf, so dass Deckeneffekte die Resultate verfälschten. Die Stichprobe war relativ klein und heterogen, und sie benutzte einen



zusammengesetzten Fragebogen zur Erfassung transformationaler Führung. Weiter wurden auch keine situationalen Faktoren in der Untersuchung beachtet (Felfe & Schyns, 2002).

Felfe und Schyns (2002) verwendeten in ihrer Untersuchung den *multifactor leadership questionnaire* (MLQ Form 5X nach Bass & Avolio, 1995; übersetzt und adaptiert von Felfe & Goihl, 2002). Sie gingen davon aus, dass die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung moderiert wird durch die Aufgabenanforderung und das Unternehmensklima. Die Studie von Felfe und Schyns (2002) konnte keinen Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung nachweisen. Das Klima hatte keinen signifikanten Haupteffekt auf die Selbstwirksamkeitserwartung. Die Interaktion zwischen Klima und transformationaler Führung wurde aber signifikant. Je besser das Unternehmensklima war, desto höher der Einfluss transformationaler Führung auf die Selbstwirksamkeitserwartung. Es zeigte sich aber, dass die Arbeitsanforderungen sowohl direkt als auch indirekt einen Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung haben. Der indirekte Effekt (Interaktionsvariable transformationale Führung und Arbeitsanforderung) zeigte sich jedoch nicht, wie von Felfe und Schyns (2002) postuliert, in einem positiven Zusammenhang, sondern niedrige Aufgabenanforderungen im Zusammenhang mit transformationaler Führung (= Moderatorvariable) wirken negativ auf die Selbstwirksamkeitserwartung ein. Die Forscher erklären dies damit, dass Mitarbeiter mit niedrigen Arbeitsanforderungen die Visionen der transformationalen Führungsperson eher als Bedrohung anstatt als Herausforderung betrachten.

Ähnlichkeit zwischen den Persönlichkeitseigenschaften der Führungsperson und der Mitarbeiter konnte als Basis für die Wahrnehmung und Attribution transformationaler Führung empirisch untermauert werden (Felfe & Schyns, 2006). Dieses Ergebnis entspricht einigen Befunden, wonach die Ähnlichkeit zu einer Präferenz der transformationalen Führung führt (Ehrhart & Klein, 2001; Kirkpatrick & Locke, 1996). Die ideale Führungskraft wird demnach konstruiert als Abbild des Selbst. Es wird angenommen, dass positive Selbstillusionen zur Führungskraft projiziert werden. Im Sinne der Theorie von Shamir et al. (1993) führt die wahrgenommene Ähnlichkeit zur einer Stabilisierung des eigenen Selbstkonzepts. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass transformatio-

nale Führung höhere Wirkung entfaltet, wenn der Mitarbeiter sich als ähnlich mit Führungsperson erlebt (Felfe & Schyns, 2006).

Im Jahr 2003 wurde von Kark, Shamir und Chen eine Studie durchgeführt, welche sich an der motivationalen Theorie der transformationalen Führung von Shamir et al. (1993) anlehnte. Transformationale Führung sollte – gemäss der Theorie von Shamir et al. (1993) – eine Verbindung zwischen dem Selbstkonzept der Mitarbeiter und der Mission der Arbeitsgruppe herstellen. Kark et al. (2003) postulierten, dass die soziale Identifikation die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Empowerment mediiert. Das Empowerment wurde u.a. mittels der individuellen und kollektiven Selbstwirksamkeitserwartung konzeptualisiert. Es zeigte sich, dass transformationale Führung die soziale Identität der Mitarbeiter beeinflusst. Zusätzlich liegen Zusammenhänge vor zwischen der sozialen Identität und der individuellen Selbstwirksamkeitserwartung einerseits und zur kollektiven Selbstwirksamkeitserwartung andererseits. In einer Regressionsanalyse, in der die individuelle Selbstwirksamkeitserwartung als abhängige Variable figurierte, konnte weiter gezeigt werden, dass transformationale Führung knapp keinen signifikanten Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung ausübt. Die soziale Identifikation lieferte als einzige unabhängige Variable einen signifikanten Beitrag. Diese Studie konnte somit keinen direkten Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung feststellen. Vielmehr wird die soziale Identifikation als möglicher Mechanismus gesehen. Zusätzlich gelang es den Autoren einen deutlichen Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und persönlicher Identifikation festzustellen. Dies stellt, die in dieser Arbeit berichtete Unterscheidung (vgl. Kapitel 3.4.5), wonach charismatische Führung eher zu einer persönlichen Identifikation führt, während transformationale Führung eher Werte Internalisierung bewirkt, in Frage. Die Studie von Kark et al. (2003) liefert empirische Evidenz, dass transformationale Führung ebenso gut zu persönlicher Identifikation mit dem Vorgesetzten führt. Es wäre aber noch zu früh, ein definitives Urteil zu bilden, da in der Studie von Kark et al. (2003) weder eine explizite Unterscheidung zwischen charismatischer und transformationaler Führung gemacht, noch die Internalisierung der Werte als Variable erfasst wurde.

Im Gegensatz zu anderen Autoren konnte die Studie von Pillai und Williams (2004) einen direkten Zusammenhang zwischen transformationaler Führung

und Selbstwirksamkeitserwartung demonstrieren. Ihre Untersuchung wurde in einer Feuerweereinheit durchgeführt. Insgesamt konnten 271 Feuerwehrleute für die Analyse verwendet werden. Neben der transformationalen Führung wurden die Kohäsion, die Selbstwirksamkeitserwartung, das organisationale Commitment nach O'Reilly und Chatman (1986) und die Wahrnehmung der Leistung einer Gruppe erhoben. Alle Daten wurden auf der individuellen Ebene gemessen und ausgewertet. Die Korrelationsanalyse zeigt, dass die transformationale Führung und die Selbstwirksamkeitserwartung mit .14 zusammenhängen. Etwas höher fällt der Zusammenhang mit der Einschätzung der Gruppenleistung aus ( $r = .36$ ). Es sei hier angemerkt, dass dieses Leistungsmass subjektiv erhoben wurde. Die Untersuchungsteilnehmer mussten auf einer fünfer Skala (1 = *weit unter dem Durchschnitt*; 5 = *weit über dem Durchschnitt*) angeben, wie hoch sie die Leistung ihrer Einheit im Vergleich zu anderen vergleichbaren Einheiten einschätzen würden. Die Frage nach der Leistungseinschätzung einer Einheit unterliegt dabei weniger stark sozial erwünschtem Antwortverhalten als die Frage nach der Einstufung der eigenen Leistung. Dieses Leistungsmass wurde gewählt, weil keine objektiven Erfolgskriterien vorlagen. Zusätzlich korreliert die transformationale Führung mit dem Commitment ( $r = .26$ ).

Im Pfadmodell von Pillai und Williams (2004) konnte der Nachweis erbracht werden, dass ein partielles Mediationsmodell den besten Fit ( $GFI = .98$ ,  $CFI = .92$ ,  $NFI = .92$ ,  $RMSR = .047$ ) zeigte. Sowohl die Selbstwirksamkeitserwartung als auch die Kohäsion mediieren partiell die Beziehung zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment einerseits und transformationaler Führung und Einstufung der Gruppenleistung andererseits (vgl. Abbildung 19). Gemäss dieser Studie wirkt transformationale Führung sowohl direkt auf die Leistung als auch indirekt über die Selbstwirksamkeitserwartung. Die Pfadkoeffizienten liegen für diese Beziehungstrias unter .2. Die Effekte müssen als klein bezeichnet werden.

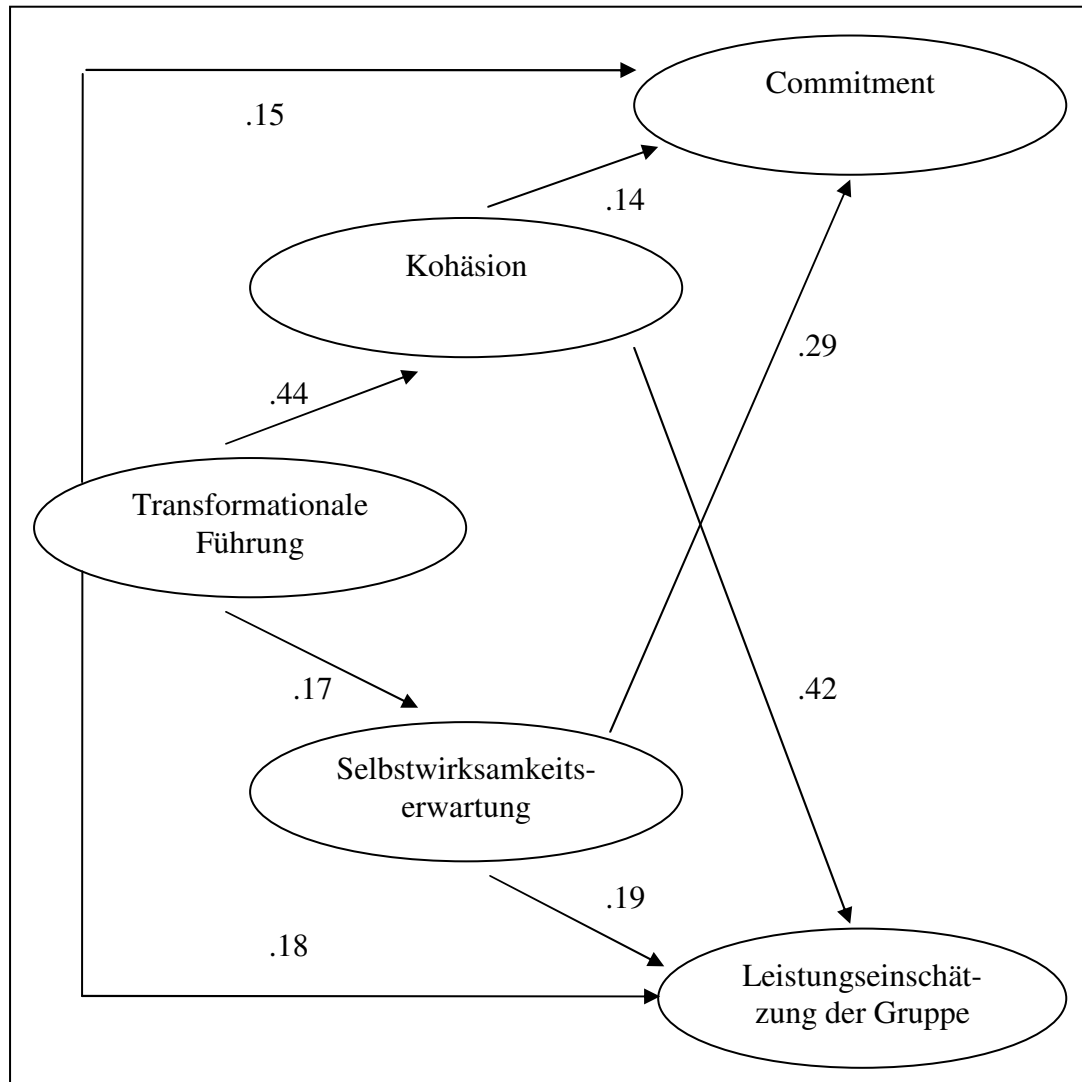


Abbildung 19. Das partielle Mediationsmodell nach Pillai & Williams, 2004.

Bemerkungen: Alle Pfadkoeffizienten sind statistisch signifikant ( $p < .05$ ).

Es bleibt abschliessend festzuhalten, dass diese Studie in einem speziellen Setting durchgeführt wurde und somit die Generalisierbarkeit der Resultate nicht vollzogen werden kann. Die Leistung wurde subjektiv erhoben und lässt natürlich sozial erwünschtes Antwortverhalten nicht vollständig vermeiden. Es ist auch anzunehmen, dass eine positive Einschätzung des Vorgesetzten zu einer positiveren Einschätzung der Gruppenleistung führte. Darüber hinaus wurde nicht der differenzierte Ansatz des Commitments nach Allen & Meyer (1990) betrachtet, welcher in den nächsten Kapiteln beschrieben wird.

### **4.1.2 Commitment**

Das Konzept Commitment hat – auch im deutschsprachigen Raum – in den letzten Jahren in Forschung und Praxis extrem an Bedeutung gewonnen (Meyer, 1997; Schmidt, Hollmann, & Sodenkamp, 1998). Commitment kann umgangssprachlich umschrieben werden als Verbundenheit zu einer Organisation. Diese Verbundenheit zeigt sich in der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. In diesem Zusammenhang spricht man vom organisationalen Commitment. Wunderer (2000) zählt drei Aspekte auf, die seiner Meinung nach Organisationales Commitment umfassen: A) Starken Glauben an und eine Akzeptanz von Zielen und Werten der Organisation, B) die Bereitschaft sich für die Organisation einzusetzen sowie C) ein starkes Bedürfnis, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrechtzuerhalten. Die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter ist nicht rein rational-instrumentell, sondern emotional fundiert. Damit wird nach Wunderer die Beziehung weniger störanfällig.

Es ist heute für ein Unternehmen zunehmend schwieriger, junge Mitarbeiter langfristig zu binden. Oft ist sich das Management kaum bewusst, welche Wissenslücken hoch qualifizierte Mitarbeiter beim Verlassen des Unternehmens hinterlassen. Deshalb ist es für die Personalabteilung entscheidend zu wissen, wie verbunden sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen fühlen und ob sich bereits frühzeitige Fluktuationsneigungen erkennen lassen. Gelingt es dem Management die Identifikation oder eben das Commitment der Mitarbeiter systematisch zu messen, dann resultiert daraus wieder ein Wettbewerbsvorteil. Aus diesen Gründen sind Commitmentmessungen von zentraler Bedeutung. Die Frage stellt sich nun, wie wird das Commitment gemessen und welche Arten von Commitments sind identifizierbar. Und zu guter letzt, welchen Beitrag können transformationale Führungskräfte zur Förderung des Commitments leisten?

#### **4.1.2.1 Das Konzept von Allen und Meyer**

In der wissenschaftlichen Forschung ist das Commitment bereits seit mehr als 20 Jahren von Bedeutung (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Es war aber lange nicht ganz klar, wie Commitment gemessen werden soll und aus welchen Dimensionen sich Commitment zusammensetzt. Generell zeigten sich jedoch in der Literatur negative Zusammenhänge zur Fluktuation. Mitarbeiter, welche ein hohes Commitment zur Unternehmung aufweisen, werden kaum die Organisation ver-

lassen. Für die Unternehmenspolitik ist dieser Befund von hoher Bedeutung, da Fluktuationen auch immer Kosten verursachen. Die Frage stellt sich, was Commitment nun genau bedeutet? Zeigt sich die Verbundenheit emotional, rational oder nur im Verhalten? In der Literatur wurde lange eine Unterscheidung zwischen dem Einstellungs- und Verhaltens-Commitment gemacht (Staw, 1977). Der Entwurf von Allen und Meyer (1990) bildet die einstellungsmässige Seite des Commitments ab und stellt somit einen psychologischen Zustand dar, welcher die Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und der Unternehmung zum Ausdruck bringt.

Allen und Meyer (1990) legten einen integrativen Ansatz zur Erfassung des Commitments vor. Sie integrierten drei Stränge der Commitment Forschung. Eine Forschungsrichtung befasste sich mit der emotionalen Komponente des Commitments (Mowday et al., 1982). Eine andere Richtung verfolgte stärker den rationalen Ansatz, um die Bindung zum Unternehmen erklären zu können (Becker, 1960). Ein dritter Strang wiederum betonte die im Zusammenhang mit dem Commitment stehenden Werte und Normen (Wiener & Vardi, 1980), wonach Mitarbeiter Verbundenheit mit dem Unternehmen zeigen, weil entsprechende moralische Wertvorstellungen internalisiert wurden.

Es gelang Allen und Meyer (1990) diese drei Stränge überzeugend zusammenzuführen und dabei ein 14 Item umfassendes Messinstrument vorzulegen (vgl. Kapitel 6.4.3). Sie begründen ihren Ansatz damit, dass alle drei Bindungsmechanismen gleichzeitig und in unterschiedlichen Ausprägungen in Erscheinung treten können. Organisationales Commitment besteht somit aus einer (A) affektiven, (B) kalkulatorischen und (C) normativen Komponente.

- A) Die affektive Bindung gilt als vorherrschender Ansatz in der Erforschung des Commitments. Definitorisch handelt die affektive Bindung von der Identifikation und Involviertheit eines Individuums mit dem Unternehmen. Mitarbeiter verbleiben in der Organisation, weil sie dies weiterhin wünschen und wollen.
- B) Das kalkulatorische Commitment bildet die ökonomische Seite ab. Mitarbeiter führen Kosten-Nutzen Analysen durch und entscheiden über den weiteren Verbleib in der Organisation. Es kann vorkommen, dass die Kosten (z.B. Stress bei der Arbeit, schlechtes Klima) höher sind als der Nutzen. Für die Mitarbeiter kann es bestimmte rationale

Gründe geben (z.B. Arbeitslosigkeit, kein geregeltes Einkommen), weshalb sie trotzdem im Unternehmen verbleiben müssen.

- C) Die normative Komponente des Commitments umfasst alle Bereiche der Verpflichtungen gegenüber einer Organisation. Die Mitarbeiter glauben einer sozialen oder ethischen Norm entsprechen zu müssen. Persönliche Normen können eine wichtige Erklärungskomponente des Bindungsmechanismus bzw. Verhaltens sein (Prestholdt, Lane, & Mathews, 1987). Liegt diese Form der Verbundenheit vor, zeigen Mitarbeiter einer Organisation Loyalität, weil sie sollen.

Unternehmen oder Führungskräfte können aus diesen drei Commitmentformen unterschiedlichste Strategien ableiten, je nachdem welche Form beim betreffenden Mitarbeiter vorherrschend ist. Ein kalkulatorisch verbundener Mitarbeiter wird bei Vorliegen eines attraktiven Jobangebotes einen Wechsel ziemlich sicher in Betracht ziehen. Affektive Bindung ans Unternehmen kann als wertvoll und relativ stabil betrachtet werden. Es ist aber anzunehmen, dass die Wahrscheinlichkeit für einen Wechsel bei einem affektiv verbundenen Mitarbeiter wesentlich geringer ist. Führungskräfte können mit diesem Wissen gezielte Massnahmen ergreifen und dafür sorgen, dass jeder Mitarbeiter ein möglichst hohes Ausmass an emotionaler Verbundenheit zeigt. Führungskräfte müssen in der Lage sein, aktives Commitmentmanagement zu betreiben (Meyer & Allen, 1997).

Organisationales Commitment stellt in der Datenerhebung im Rahmen dieser Dissertation eine wichtige Erfolgsvariable dar. Neben dem organisationalen Commitment gibt es auch das berufs- oder tätigkeitsbezogene Commitment und das Commitment gegenüber der Beschäftigungsform (z.B. selbstständig, angestellt) (Felfe, 2003). Das Unternehmen, in dem ich die Untersuchung durchführen konnte, war hauptsächlich am organisationalen Commitment interessiert. Die anderen Commitmentformen waren nicht Gegenstand der Untersuchung und deshalb wird nicht näher darauf eingegangen.

#### **4.1.2.2 Determinanten und Wirkung**

Organisationales Commitment repräsentiert eine wichtige subjektive Erfolgsvariable. Für die Personalabteilung ist es von Vorteil zu wissen, welche Personen- und Führungsfaktoren Commitment begünstigen können.

Die bisher vorliegenden Ergebnisse liefern noch kein einheitliches Bild. So stellen Schmidt et al. (1998) für Lebensalter und Jobalter höhere Zusammenhänge zu kalkulatorischem als zu affektivem Commitment fest. Diese Ergebnisse widersprechen den Befunden von Mathieu und Zajac (1990). Hingegen sind sich beide Forscherteams darin einig, dass das Bildungsniveau negativ mit Commitment korreliert. Gut ausgebildete Personen sind demnach unabhängiger, weisen bessere Chancen für einen Jobwechsel auf und sind somit weniger stark an ein Unternehmen gebunden.

Neben den personalen Faktoren weisen die Wissenschaftler der Führung eine hohe Bedeutung bei der Ausbildung des Commitments zu. Da transformationale Führung eine starke emotionale Komponente beinhaltet, erwartet man einen hohen Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und transformationaler Führung. In den Arbeiten von Bycio et al. (1995) und Podsakoff et al. (1996) finden sich Zusammenhänge, die sich zwischen .25 und .45 bewegen, abhängig davon welche Dimension der transformationalen Führung mit dem affektivem Commitment korreliert wird.

In der Habilitationsschrift von Felde (2003) wurde dem Commitment besondere Bedeutung beigemessen. In einem Strukturgleichungsmodell erwies sich der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment als relativ gering ( $\gamma = .10$ ; vgl. Abbildung 20). Allerdings konnte gezeigt werden, dass transformationale Führung neben den Arbeitsbedingungen und den Merkmalen der Person einen eigenen Beitrag zur Vorhersage von affektivem Commitment leistet. Die Wirkung der Arbeitsbedingungen auf affektive Commitment ist aber wesentlich höher ( $\gamma = .46$ ).



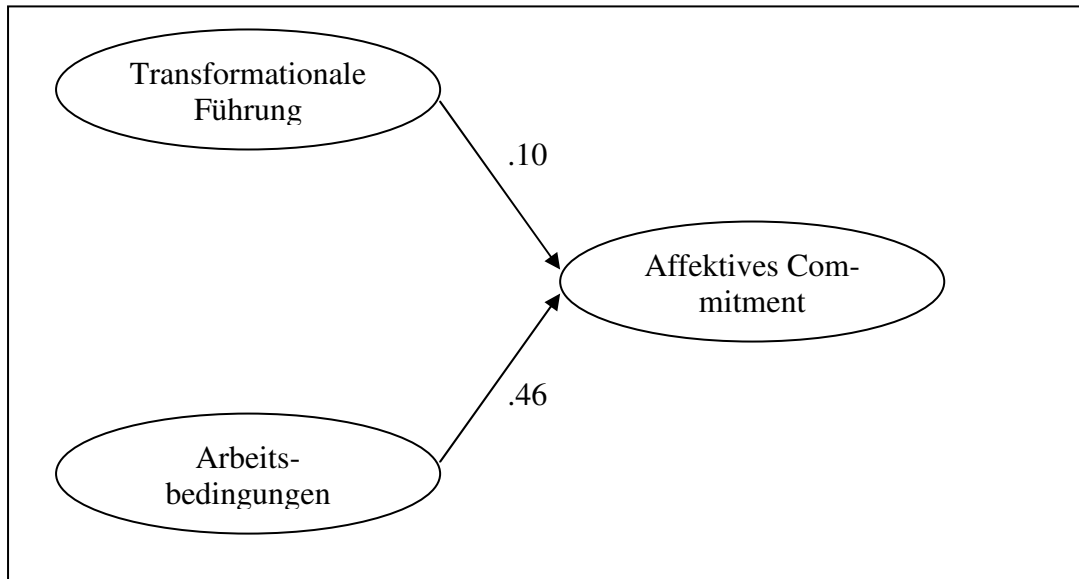


Abbildung 20. Pfadmodell für affektives Commitment (nach Felfe, 2003).

Arbeitsbedingungen sind als Begriff sehr weit gefasst. Es muss angenommen werden, dass die transformationale Führungsperson nicht alleine verantwortlich ist für die Beeinflussung des affektiven Commitments. Wenn man sich überlegt, was Mitarbeiter emotional an ein Unternehmen binden kann, so werden es eher die guten Beziehungen zu den Arbeitskollegen sein als die räumliche Infrastruktur. In diesem Sinne ist zu prüfen, ob transformationale Führung indirekt auf das affektive Commitment einwirken kann.

Im Gegensatz dazu erwies sich transformationale Führung zur Erklärung des normativen Commitments als bedeutungslos. Normatives Commitment wird durch Arbeitsbedingungen und durch das Alter ausgelöst. Das kalkulatorische Commitment wird nur durch das Alter beeinflusst. Es scheint als würde kalkulatorisches Commitment durch personale Faktoren ausgebildet. Je älter ein Mitarbeiter ist, desto rationaler fühlt er sich mit dem Unternehmen verbunden. Ein Wechsel wäre für einen älteren Arbeitnehmer mit wesentlich grösseren Nachteilen verbunden als für einen jungen Mitarbeiter (Felfe, 2003). Diese Erkenntnisse finden auch Unterstützung zur jüngsten Forschung der Lebensarbeitszeit. Siegrist (2001) berichtet in seinem Arbeiten von Bedingungen, die eine Aufrechterhaltung von beruflichen Anstrengungen trotz fehlender positiver Rückmeldungen und damit erhöhtem Stresserleben für einen älteren Arbeitnehmer rechtfertigen (Lehr & Kruse, 2006). In gekürzter Form wiedergegeben sind dies das Fehlen von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt, eine ungünstige Kosten-Nutzen-Bilanz und ein spezifisches Overcommitment. Die ersten beiden Punkte weisen auf die antizipierten

Kosten beim Verlassen einer Organisation hin (z.B. Angst vor sozialem Abstieg und Verlust von Selbstwirksamkeitsüberzeugung).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass eine positive Beziehung zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment herrscht. Es wurde aber bis heute kaum untersucht, ob diese Beziehung durch bestimmte Arbeitsbedingungen vermittelt wird.

#### 4.2 Zusammenhänge zu objektiven Erfolgskriterien

Um kurz die wichtigsten Zusammenhänge zu objektiven Erfolgskriterien darzulegen, möchte ich wiederum auf die Metaanalyse von Fuller et al. (1996) zurückgreifen. Während bei den subjektiven Erfolgskriterien ein Zusammenhang von .48 gefunden wurde, lag er bei objektiven Kriterien signifikant tiefer ( $r = .34$ ). In die gleiche Richtung weisen die Befunde der Metaanalyse von Lowe, Kroeck und Sivasubramaniam (1996). Wiederum liegen die objektiven Zusammenhänge signifikant unter den subjektiven (vgl. Abbildung 21).

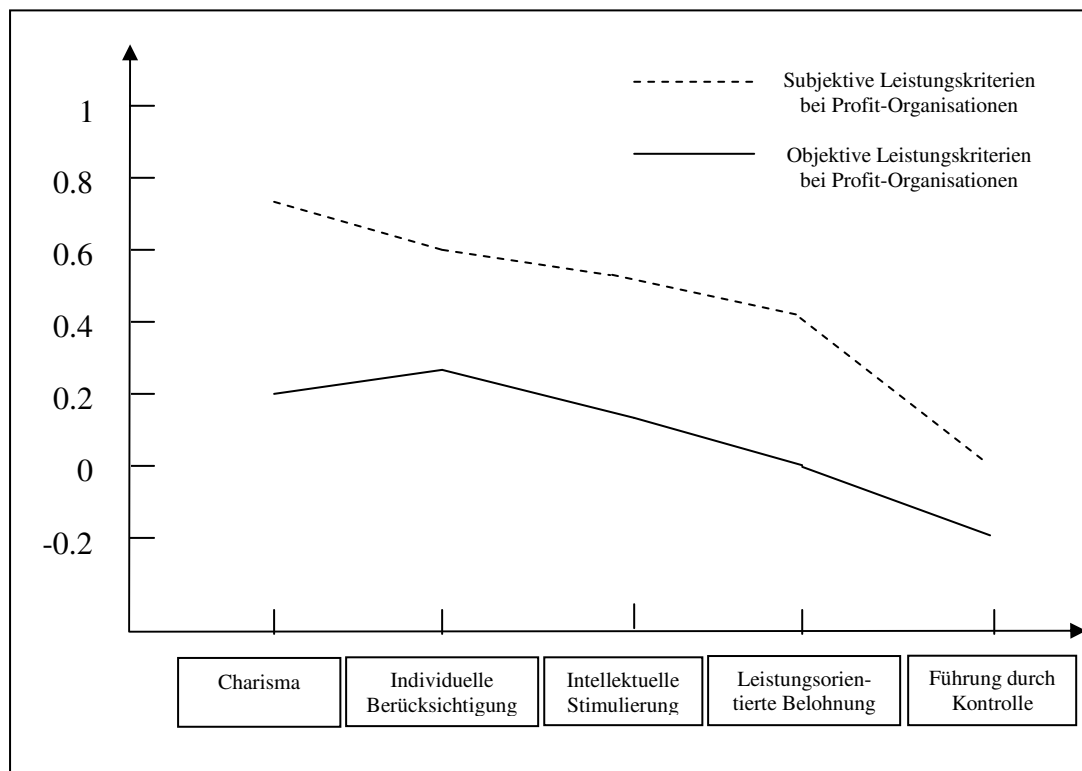


Abbildung 21. Zusammenhänge zwischen Führung und Erfolg (adaptiert aus Felfe, 2003 in Anlehnung an Lowe et al., 1996).

Howell und Avolio (1993) untersuchten in einem kanadischen Versicherungsunternehmen den Zusammenhang transformationaler Führung und objektiver Erfolgskriterien. Die objektive Leistung wurde als prozentuale Gesamtzielerreichung (Budgeteinhaltung, Erträge, Produktivitätssteigerung usw.) der jeweiligen Betriebseinheiten konzeptualisiert und wurde ein Jahr nach der Einstufung der Führungskräfte durch die Mitarbeiter ( $N = 322$ ) erhoben. Jede Betriebseinheit wurde von einer Führungsperson geleitet. Insgesamt lagen die Werte von 78 Führungspersonen/Betriebseinheiten vor.

Die Objektivität der Leistungsmasse war jedoch nicht zu 100 Prozent gegeben. Nach Sicht der Autoren flossen mindestens 20 Prozent subjektive Leistungsbeurteilungen (qualitative Einschätzung der Leistung) in die Erfolgskriterien mit ein. Der niedrigste Wert der Zielerreichung lag bei 17 Prozent, der maximale Wert bei 184 Prozent. Dies deutet auf eine hinreichend hohe Variabilität in den Daten hin. Für die drei Skalen der transformationalen Führung (individuelle Berücksichtigung, intellektuelle Stimulierung und Charisma) lagen die Korrelationen zwischen .26 und .36. Die leistungsorientierte Belohnung (*contingent reward*) korrelierte erstaunlicherweise negativ (-.25) mit der prozentualen Gesamtzielerreichung. Dieses Ergebnis war auch für die Autoren unerwartet. Die Pfadanalyse, welche gleichzeitig mehrere Prädiktoren zur Vorhersage des Erfolges berücksichtigt, ermittelte folgende Koeffizienten: Intellektuelle Stimulierung = .28; Charisma = .19; individuelle Berücksichtigung = .12 und leistungsorientierte Belohnung = -.31. Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Erfolg wurde zum Teil noch durch das von den Mitarbeitern erlebte Ausmass an Unterstützung im Unternehmen moderiert. Die Studie liefert somit empirische Evidenz, dass transformationale Führung in gewissem Masse objektive Erfolgsindikatoren beeinflussen kann.

Leider wurden nur drei Dimensionen der transformationalen Führung erfasst und der Zusammenhang der transformationalen Führung mit der Leistung wurde auf aggregiertem Niveau festgestellt. Inwiefern die Leistung des einzelnen Mitarbeiters durch die transformationale Führung beeinflusst wird, kann nicht bestimmt werden. Zusätzlich könnten die gefundenen Ergebnisse ein methodisches Artefakt abbilden. Führungskräfte, welche eine erfolgreiche Betriebseinheit übernehmen konnten, wurden eher als aussergewöhnlich und charismatisch beurteilt. Die Zuschreibung dieser Führungsqualitäten bezog sich somit nicht auf das

Verhalten des Vorgesetzten, sondern wurde aufgrund der guten Leistung der Betriebseinheit vorgenommen. Um solche Attributionen auszuschliessen, wären noch frühere Erfolgsdaten der Betriebseinheiten nötig gewesen.

Die Studie von Geyer und Steyrer (1994) ist meinem Wissen nach im deutschsprachigen Raum die einzige Studie, die transformationale Führung mit objektiven Erfolgsindikatoren in Verbindung brachte. Die Studie wurde in österreichischen Sparkassen durchgeführt. 215 Führungskräfte wurden von 1465 Mitarbeitern mit Hilfe des MLQ beurteilt. Im Gegensatz zu Howell und Avolio (1993) wurden in dieser Studie reine objektive Daten betrachtet. Die objektiven Masse wurden in Form von Verhältnissen angegeben und in kurzfristige (jährliche Datenaktualisierung z.B. jährliche Produktion von Versicherungsprodukten) und langfristige (generiert aus Bestandsdaten z.B. Darlehen, Höhe des Sparkapitals) Masse eingeteilt. Da die objektiven Erfolgsmasse abhängig vom lokalen Marktgebiet und von der demographischen Struktur der Kunden waren, wurden mittels Regressionsanalyse Soll-Werte für jedes spezifische Gebiet (*branch*) berechnet. Die Differenz zwischen dem aktuellen Wert und dem durch die Regressionsanalyse ermittelten Wert, diente als geeigneter Leistungsindikator pro Gebiet. Diese standardisierten Regressionsresiduen waren frei von Kunden- und Markteffekten.

Die differenzierte Struktur des MLQ konnte in der Studie von Geyer und Steyrer (1994) nicht bestätigt werden. Sie fanden ein vier-faktorielles Modell mit den Dimensionen: Kern-transformationale Führung (beinhaltet Charisma, inspirierende Motivation und intellektuelle Stimulierung), individuelle Berücksichtigung (zum Teil angereichert mit Charisma Items), leistungsorientierte Belohnung (zusätzlich drei Items der Dimension individuelle Berücksichtigung) und Führung durch reaktives Eingreifen (bestehend aus laissez-faire Items). Im Rahmen einer Kreuzvalidierung konnte diese Struktur bestätigt werden. Die Resultate zeigen, dass Kern-transformationale Führung zu langfristigem und objektivem Erfolg mit .28 korreliert und zu kurzfristigem Erfolg mit .26. Leistungsorientierte Belohnung zeigt ein leicht höheren Zusammenhang zu kurzfristigem (.21) als zu langfristigem Erfolg (.17). Führung durch reaktives Eingreifen (*management by exception passive*) korrelierte negativ mit den objektiven Erfolgskriterien. Bemerkenswert ist noch der Befund, dass individuelle Berücksichtigung nur mit kurzfristigem Erfolg zusammenhängt.

Es bleibt kritisch anzumerken, dass die Resultate nicht auf das von Bass (1985) postulierte Modell der transformationalen Führung generalisiert werden können. Neuere Validierungsstudien von Felfe (2006) bestätigen aber die Brauchbarkeit der differenzierten Betrachtung transformationaler Führung. Wie bei Howell und Avolio (1993) wurden Leistungsmasse nicht auf der individuellen Ebene betrachtet. Bereits DeGroot et al. (2000) wiesen in ihrer Metaanalyse darauf hin, dass die transformationale Führung stärkere Wirkungen auf eine Gruppe als auf ein Individuum ausübt: *„Results show an effect size at the group level of analysis that is double in magnitude relative to the effect size at the individual level“* (DeGroot et al., 2000, S. 363). Dies widerspricht in gewissem Masse der Theorie von Shamir et al. (1993), die deutlich eine individuelle motivationale Wirkung transformationaler Führung postulieren. Um nochmals auf die Studie von Geyer und Steyrer (1994) zurückzukommen, sollte noch festgehalten werden, dass Führung nur eine beschränkte Aufklärungskraft (zehn Prozent des kurzfristigen und 14 Prozent des langfristigen Erfolgs) für die objektiven Unterschiede der Leistung lieferte.

So klar wie bei den eben berichteten Studien scheint der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und objektiver Leistung nicht zu sein. MacKenzie, Podsakoff und Rich (2001) überprüften den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und dem objektiven Verkaufserfolg. Diese Untersuchung entstammt auch aus der Versicherungsbranche. Sie konnten keinen unmittelbaren Zusammenhang finden ( $r = .05$ , n.s.).

In der Tabelle 4 sind die wichtigsten Studien und Autoren, die einen Zusammenhang zu objektiven Leistungsmassen untersuchten, nochmals kurz aufgelistet. In der Tabelle finden sich auch Studien, die in dieser Arbeit nicht weiter erläutert wurden. Bei einigen Studien (z.B. Barling, Weber, & Kelloway, 1996) kann auch die Stärke des Zusammenhanges nicht angegeben werden, weil keine Korrelations- oder Pfadanalysen berechnet wurden. Ein + signalisiert, dass ein positiver Zusammenhang vorliegt und signifikante Unterschiede zwischen Kontroll- und Experimentalgruppe (z.B. mit Training) bestehen.

Wenn man Tabelle 4 betrachtet, könnte man meinen, dass transformationale Führung in klarem Zusammenhang mit objektiven Leistungskriterien steht. Es muss aber erwähnt werden, dass in vielen Studien ein Mix von objektiven und subjektiven Leistungsmassen verwendet wurde. Gerade bei Metaanalysen ist es

relativ schwierig, nachzuvollziehen, welche Studien berücksichtigt wurden und wie das Kriterium für die Auswahl objektiver Leistungsmasse aussah.

Tabelle 4.

Studien zum Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und objektiver Leistung

Studien, Autoren	„Objektive/s“ Leistungsmass/e	Stärke des Zusammenhanges ( <i>r</i> )
Barling, Weber, & Kelloway, 1996	Kreditkartenverkauf und Verkauf von Privatkrediten	+
Baum, Locke, & Kirkpatrick, 1998	Unternehmenswachstum	.30 - .37
Fuller et al., 1996, Metaanalyse	Leistung	.34
Geyer & Steyrer, 1994	Verkaufserfolg	.26 - .28
Howell & Avolio, 1993	Zielerreichung	.26 - .36
Howell & Frost, 1989	Leistung (Postkorbübung)	+
Howell & Hall-Merenda, 1999	Leistung (Distanz kontrolliert)	.10
Judge & Piccolo, 2004, Metaanalyse	Gruppen- oder Unternehmensleistung	.30
Lowe et al., 1996, Metaanalyse	Organisationale Masse der Führungseffektivität	.26
MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001	Verkaufserfolg	.29
Shea & Howell, 1999	Leistung	.05
Sosik, Avolio, Kahai, & Jung, 1998	(Gruppen-)Leistung	+

Es ist in der empirischen Forschung sehr aufwendig und schwierig, „harte“ Leistungsmasse von Unternehmen zu erhalten. Oftmals zieht man subjektive Einschätzungen der Leistungen anderer als „objektives“ Leistungsmass heran.

In den letzten Jahren wurde in der transformationalen Führungsforschung der Zusammenhang zu objektiven Leistungsmassen etwas kritischer betrachtet. Während die Metaanalysen von Fuller et al. (1996) und Lowe et al. (1996) noch erfreuliche Zusammenhänge zeigten, ist man sich heute einig, dass diese relativ hohen Zusammenhänge aufgrund gemeinsamer Methodenvarianzen entstanden.

Einzig die Studien von Barling, Weber und Kelloway (1996), Geyer und Steyrer (1994) und MacKenzie, Podsakoff und Rich (2001) enthalten harte objektive Kennzahlen.

Eine Aussage von Judge und Piccolo (2004, S. 760) bringt den aktuellen Forschungsstand zum Thema transformationale Führung und objektiven Erfolgskriterien auf den Punkt: „...it is possible that transformational leadership is more satisfying to followers than it is effective in inducing leader and group performance, particularly when objective measures of performance are used.“ Die Wirkung transformationaler Führung auf objektive Leistungskriterien scheint empirisch noch auf wackeligen Beinen zu stehen.

#### **4.3 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse**

Die Metaanalysen von Fuller et al. (1996), Lowe et al. (1996) und Judge und Piccolo (2004) weisen deutlich darauf hin, dass das Konzept der transformationalen Führung von wesentlicher Bedeutung ist. Die Zusammenhänge zu den MLQ-internen Kriterien sind aussergewöhnlich hoch. Die Zusammenhänge zu anderen subjektiven Erfolgskriterien weisen auch bedeutende Werte auf, wenngleich die Korrelationen nicht mehr in solcher Höhe ausfallen. Es fällt jedoch auf, dass die korrigierte Korrelation von transformationaler Führung mit Leistungskriterien bei Lowe et al. .73 betrug, während sie bei Judge und Piccolo „nur“ noch .44 aufwies. Die Gründe für diesen Unterschied liegen zum einen sicher in den sorgfältigeren Untersuchungsmethoden seit 1995, zum anderen werden auch die MLQ-internen Erfolgskriterien heutzutage weniger als Erfolgskriterien verwendet. Es ist anzunehmen, dass die von Lowe et al. gefundenen Resultate aufgrund der MLQ-internen Erfolgskriterien inflationiert ausgefallen sind (Judge & Piccolo, 2004). Die Metaanalyse von Judge und Piccolo (2004) liefert somit ein repräsentativeres Abbild des aktuellen Forschungsstandes.

Die aktuellsten Forschungen zum MLQ deuten sogar darauf hin, dass die Messung des Führungsverhaltens mittels des MLQ einem starken Methodeneffekt

unterliegt. Brown und Keeping (2005) führen die hohen Zusammenhänge transformationaler Führung auf Erfolgsvariablen (affektives Commitment, *organizational citizenship behavior*, Arbeitszufriedenheit) auf das *liking* zurück. Die spezifischen interpersonalen Emotionen (z.B. *liking*), die ein Mitarbeiter zu seinem Vorgesetzten empfindet, determinieren in hohem Masse die Werte des MLQ und dessen prädiktive Validität. Etwas überspitzt formuliert, könnte man sagen, dass der MLQ eigentlich „nur“ die emotionale Beziehung zum Vorgesetzten misst und transformationale Führung nichts anderes als ein freundschaftliches Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten darstellt (George, 2000).

Während die Zusammenhänge zu subjektiven Kriterien insgesamt erfreulich sind, sieht es etwas anders bei den objektiven Leistungsdaten aus. Die Zusammenhänge sind wesentlich tiefer und zum Teil widersprüchlich. Die praktische Bedeutung der transformationalen Führung auf objektive Erfolgskriterien bleibt bis heute eher Wunschdenken als empirisch untermauert.

Es bleibt die Frage, ob transformationale Führung über vermittelnde Variablen eine Wirkung auf die objektive Leistung auslösen kann. Es kann die Vermutung geäußert werden, dass transformationale Führung „nur“ direkt auf psychologische Konstrukte wie z.B. Arbeitsklima wirkt. Ein direkter Effekt zu objektiver Leistung liegt nur in bescheidenem Masse vor.

#### 4.4 Forschungslücken

Bis jetzt wurden eine Menge an theoretischen Konzepten und empirischen Ergebnissen im Zusammenhang mit transformationaler Führung erläutert. Einige offene Forschungsfragen wurden bereits genannt. Dieses Kapitel soll zusammenfassend festhalten, welche Forschungslücken in meiner Dissertation primär untersucht werden.

- Die Frage der faktoriellen Struktur des MLQ bleibt bis heute ungelöst. Die Dimensionalität des MLQ muss – vor allem im deutschsprachigen Raum – weiter überprüft und erweitert werden (Felfe, 2006).
- Transformationale Führung erwies sich bis heute als vielversprechendes Führungsmodell (Judge & Piccolo, 2004). Leider bleibt sowohl für Wissenschaftler als auch für Praktiker die Frage nach dem weshalb und warum ungeklärt (Bass, 1999; Felfe, 2003). Es gibt einige Vermutungen und Theorien, die aber im Detail noch zu prüfen sind (Brown & Keeping,



2005; Shamir, House, & Arthur, 1993). Die Transformation der psychologischen Aspekte eines Mitarbeiters klingt zwar in der Theorie logisch und erstrebenswert, löst in der Praxis aber auch einiges an Unbehagen aus. Es kann nicht Sinn und Zweck sein, dass die gesamte Persönlichkeit eines Mitarbeiters verändert wird. In diesem Falle würden Widerstände und reaktantes Verhalten bei den Mitarbeitern hervorgerufen. Die Transformation kann sich nur auf ganz spezifische motivationale Komponenten ausrichten (z.B. die Selbstwirksamkeitserwartung). Würde es einer transformationalen Führungsperson tatsächlich gelingen, die Selbstwirksamkeitserwartung eines Mitarbeiters zu stärken, so könnte damit auch erklärt werden, weshalb die transformationale Führung zu einer erhöhten Leistungsbereitschaft führt. Es gilt als erwiesen, dass Menschen mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung auch beim Vorliegen von Problemen weniger schnell aufgeben (Bandura, 1997). Sie zeigen sich motivierter und leistungsbereiter.

- Für ein Unternehmen stellt sich die Frage, welche Arbeitsbedingungen (Erreichbarkeit des Vorgesetzten, strukturelle Distanz, Häufigkeit des Kontaktes mit dem Vorgesetzten usw.) transformationale Führung fördern können? Es kann bis heute keine befriedigende Antwort auf diese Frage gegeben werden. Praktiker sind natürlich daran interessiert, die für die transformationale Führung förderlichsten Ausgestaltungen der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu identifizieren. Ein Aussen-dienstmitarbeiter wird aufgrund struktureller Bedingungen anders geführt als ein Innendienst-Mitarbeiter. Es müssen die Randbedingungen der Beziehungsgestaltung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern identifiziert werden, in denen die transformationale Führung die optimalste Wirkung auf die Selbstwirksamkeitserwartung entfaltet. Sollte dies gelingen, können daraus für die Praxis wichtige Hinweise für die Beziehungsgestaltung abgeleitet werden. Neben den Randbedingungen sollen auch Mechanismen identifiziert werden, welche die Wirkung transformationaler Führung erklärbar machen.
- In der Literatur herrscht weitgehend Einigkeit, dass transformationale Führung im Zusammenhang mit Leistung assoziiert werden kann (Avolio, 1999; Bass, 1998). Die empirischen Belege stützen sich aber nur auf ein

paar wenige Studien (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003), von denen der grösste Teil subjektive Leistungsdaten enthält, die auch noch zum selben Zeitpunkt wie die Führungseinschätzung erhoben wurden (Lowe et al., 1996). Es bleibt die Frage, wie stark die wahren Zusammenhänge wirklich sind. Subjektive Einschätzungen sind in letzter Zeit zunehmend in Kritik geraten und man geht sogar davon aus, dass ihre Fehlerrate (failure rates) zwischen 80 (Gosselin, Werner, & Halle, 1997) und 90 Prozent (Smith, Hornsby, & Shirmeyer, 1996) liegt. Für die transformationale Führungsforschung wäre es weiter bedeutsam, nachzuweisen, dass transformationale Führung auch objektive Erfolgsindikatoren beeinflusst. Dadurch würde die Wirksamkeit der transformationalen Führung im betrieblichen Kontext noch stärkeres Gewicht erhalten.

- Selbstwirksamkeitserwartung kann eine vermittelnde Rolle zwischen transformationaler Führung und Erfolgskriterien einnehmen, weil sie als motivierende Variable den Effekt der transformationalen Führung psychologisch begründbar macht. Avolio, Zhu, Kho und Bhatia (2004) konnten zeigen, dass die Beziehung zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment wesentlich durch das Empowerment mediert wird. In wiefern Selbstwirksamkeitserwartung alleine Einfluss in diese Beziehung nimmt, muss noch überprüft werden.
- Es gilt weiter zu prüfen, ob ein direkter Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Commitment besteht oder ob allenfalls medierende Variablen diese Beziehung erklären. Supportives Verhalten unter den Mitarbeitern und vertrauensbildende Massnahmen des Vorgesetzten können die Beziehung zwischen transformationaler Führung und dem Commitment wahrscheinlich stark beeinflussen (Conger, 1989; Quinn & Spreitzer, 1997).

## 5 HYPOTHESEN

Die vorliegenden Theorien und Befunde zur transformationalen Führung liefern die Grundlagen zur Ableitung der Hypothesen. Obwohl die Befragung in enger Zusammenarbeit mit dem Unternehmen stattfand, konnten einige wissenschaftlich interessante Hypothesen a priori formuliert werden.

Im nächsten Kapitel werden Hypothesen zum MLQ diskutiert. Danach werden Hypothesen zu Erfolgsmassen berichtet, wobei unterschieden wird zwischen subjektiven und objektiven Leistungskriterien. Im Kapitel 5.4 werden Hypothesen zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartungen erläutert. Vertiefend werden Hypothesen formuliert, welche die Randbedingungen und Mechanismen zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung betreffen. Gegen Ende des Kapitels 5 werden noch Hypothesen formuliert (a posteriori Hypothesen), die weniger theoretisch begründet sind, dafür für das Unternehmen von hohem Wert sind, weil sie einen hohen Praxisbezug aufweisen.

### 5.1 MLQ

Der MLQ ist im Verlauf der Zeit ständig weiterentwickelt worden (Bass, 1998, 1999; Bass & Avolio, 1993). Die theoretisch postulierten Faktorenstrukturen des MLQ konnten im deutschsprachigen Raum kaum repliziert werden (Felfe, 2006; Geyer & Steyrer, 1994). In der Schweiz liegen bis heute keine Validierungsstudien des MLQ vor. Es gilt zu prüfen, ob der MLQ auch in Schweizer Betrieben als valides Führungsmessinstrument eingesetzt werden kann.

Felfe (2003, 2006) postuliert eine weitere transformationale Skala, welche die herausragenden Merkmale von Führung noch stärker abbildet. Er nennt diese Skala Charisma, welche vor allem die besondere Ausstrahlung der Führungsperson und die emotionale Bindung zwischen der Führungskraft und den Geführten beinhaltet. Felfe nimmt an, dass diese neue Skala besondere inhaltliche Nähe zu attribuerter Vorbildlichkeit und individueller Berücksichtigung zeigt. Die ersten Hypothesen zum MLQ lauten dementsprechend:

Hypothese 1.1: Die Skala Ausstrahlung/emotionale Bindung korreliert hoch mit den anderen transformationalen Skalen, insbesondere mit der attribuierten Vorbildlichkeit und der individuellen Unterstützung und Förderung.

Hypothese 1.2: Die Skala Ausstrahlung/emotionale Bindung weist im Vergleich zu den anderen transformationalen Skalen den tiefsten Skalenwert auf, weil die Skala ein Merkmal erfasst, das stärker als die anderen transformationalen Skalen als besonders und aussergewöhnlich betrachtet werden kann.

In dieser Arbeit wurde bereits der Vorschlag von Goodwin et al. (2001) erläutert (vgl. Kapitel 3.4.6.3). Felfe (2006) schlägt ebenfalls vor, den Ansatz dieser Autoren aufzugreifen und geeignete Items für die Konzeptualisierung der expliziten leistungsorientierten Belohnung zu finden. Die Hypothesen 2 beziehen sich daher auf die leistungsorientierte Belohnung.

Hypothese 2.1: Die Skala implizite leistungsorientierte Belohnung korreliert hoch mit den transformationalen Skalen.

Hypothese 2.2: Die Skala explizite leistungsorientierte Belohnung korreliert tiefer mit den transformationalen Skalen im Vergleich zur Skala implizite leistungsorientierte Belohnung.

Die Skala explizite leistungsorientierte Belohnung sollte hoch mit den transaktionalen Skalen korrelieren. Leider hat sich in vergangenen Studien gezeigt, dass transaktionale Führung kaum bzw. im Gegensatz zu der ursprünglich postulierten Theorie, nicht mit den Skalen leistungsorientierte Belohnung, Führung durch aktive Kontrolle und Führung durch reaktives Eingreifen konzeptualisiert werden kann. Während leistungsorientierte Belohnung noch mittel stark mit Führung durch aktive Kontrolle korrelierte ( $r = .36$ ), lag die Korrelation zwischen leistungsorientierter Belohnung und Führung durch reaktives Eingreifen bereits im negativen Bereich (Felfe, 2006).

Eigentlich sollte die explizite leistungsorientierte Belohnung höher mit der transaktionalen Skala korrelieren als die implizite leistungsorientierte Belohnung. Die Inter-Korrelationen der transaktionalen Skalen ergeben jedoch kein einheitliches Bild, und es ist deshalb ratsam, den Skalenwert der transaktionalen Führungsdimension nicht als Massstab für die Gültigkeit einer neuen Führungsskala zu verwenden. Es darf sogar angenommen werden, dass die transaktionale Skala Führung durch reaktives Eingreifen aufgrund der inhaltlichen Ähnlichkeit mit der passivsten Variante der Führung (*laissez-faire*) hoch positiv korreliert.

## 5.2 Zusammenhang mit subjektiven Erfolgsmassen

Die Zusammenhänge der transformationalen Führung mit subjektiven Erfolgskriterien gehören zu den am besten untersuchten und berichteten Ergebnissen der transformationalen Führungsliteratur. Bei der Entwicklung des MLQ wurden drei spezifische subjektive Erfolgskriterien im Instrument integriert. Es sind dies die Dimensionen Bereitschaft für zusätzliche Anstrengungen (*extra effort*), Führungseffektivität (*efficiency*) und Zufriedenheit mit der Führungsperson (*satisfaction with the leader*). Lange Zeit wurden diese Erfolgskriterien als Massstab für die beispielslose Wirkung der transformationalen Führung herangezogen. Die Zusammenhänge mit diesen Erfolgskriterien sind ausserordentlich hoch (Felfe, 2006; Fuller et al., 1996; Kramer, 2001; Lowe et al., 1996). In neuerer Zeit wird aber die Vermutung geäussert, dass diese Zusammenhänge einer starken Verzerrung unterliegen, weil die Items dieser Erfolgsindikatoren direkt nach den Führungsitens dargeboten werden. Felfe (2006) plädiert sogar für ein Weglassen dieser MLQ internen Erfolgskriterien und ist der Überzeugung, dass diese Kriterien sich kaum als Validierungsmassstäbe eignen. Die beschriebenen Muster sollten sich ebenfalls in dieser Arbeit zeigen.

Hypothese 3.1: Die höchsten Korrelationen der transformationalen Skalen zeigen sich mit den MLQ internen Erfolgskriterien.

Andere (MLQ fremde) subjektive Erfolgskriterien (z.B. Commitment, Arbeitszufriedenheit, Klima) korrelieren wesentlich tiefer aber immer noch statistisch signifikant mit der transformationalen Führung

Hypothese 3.2: Die transformationalen Skalen zeigen deutlich höhere Korrelationen mit den subjektiven Erfolgskriterien als die transaktionalen Skalen.

Hypothese 3.3: Laissez-faire und Führung durch reaktives Eingreifen korrelieren negativ mit den subjektiven Erfolgskriterien.

### **5.3 Zusammenhang mit objektiven Erfolgsmassen**

Im Gegensatz zu den subjektiven Erfolgskriterien sind die Zusammenhänge mit objektiven Erfolgskriterien weniger untersucht worden. Zum einen liegt dies wohl am deutlich grösseren Aufwand der Erhebung objektiver Daten, zum anderen sind die bisher vorliegenden Ergebnisse eher ernüchternd und widersprüchlich.

Im Gegensatz zu subjektiven sind objektive Leistungsdaten weniger leicht verfügbar (Bernardin & Villanova, 2005). Unternehmen sind nur unter grössten Auflagen bereit (z.B. Einhaltung von Datenschutzbestimmungen, Anonymisierung), objektive Daten an externe Personen herauszugeben.

Für diese Dissertation wurden vom Unternehmen folgende Leistungsdaten zur Verfügung gestellt: Lohn der Aussendienstmitarbeiter, Zielerreichungsgrade der Innendienstmitarbeiter und Absentismus (Anzahl Fehltage wegen Krankheit). Es werden folgende Hypothesen zu den objektiven Erfolgsmassen postuliert.

Hypothese 4.1: Der Lohn als objektives Leistungsmass korreliert nur schwach mit den transformationalen MLQ-Dimensionen.

Zusätzlich ist davon auszugehen, dass Selbstwirksamkeitserwartung als Mediatorvariable eine wichtige Rolle spielt. Die bisherige Forschung konnte zeigen, dass Selbstwirksamkeitserwartung eine wichtige Rolle zur Vorhersage der Leistung spielt (Barling & Beattie, 1983; Cervone & Peake, 1986; Gist, Stevens, & Bavetta, 1991; Saks, 1995; Stajkovic & Luthans, 1998). Weiter wurde in unterschiedlichen Studien Selbstwirksamkeitserwartung als Mediatorvariable konzeptualisiert. Obwohl die empirische Beweisführung diesbezüglich eher noch schwach ausgeprägt ist (Shea & Howell, 1999), gibt es doch Ergebnisse, die diese Annahme stützen (Smith, 1982). Kirckpatrick und Locke (1996) konzeptualisier-

ten Selbstwirksamkeitserwartung ebenfalls als Mediatorvariable, wobei ihre Studie keine schlüssigen Ergebnisse lieferte.

Hypothese 4.2: Selbstwirksamkeitserwartung mediiert die Beziehung zwischen transformationaler Führung und objektivem Erfolgsmass (vgl. Abbildung 22).

In vielen Unternehmen kennt man die Führung mit Zielvereinbarung. Jeder Mitarbeiter erhält meistens Ende Jahr Rückmeldung über den Zielerreichungsgrad. Dieser Wert sollte zwischen 0 und 100 Prozent liegen, kann jedoch in spezifischen Fällen d.h. wenn die Leistung über den Erwartungen zu stehen kommt, Werte über 100 annehmen. Eine der zentralen Annahmen der transformationalen Führung besagt, dass die Mitarbeiter bei transformationaler Führung Leistungen über den Erwartungen zeigen werden.

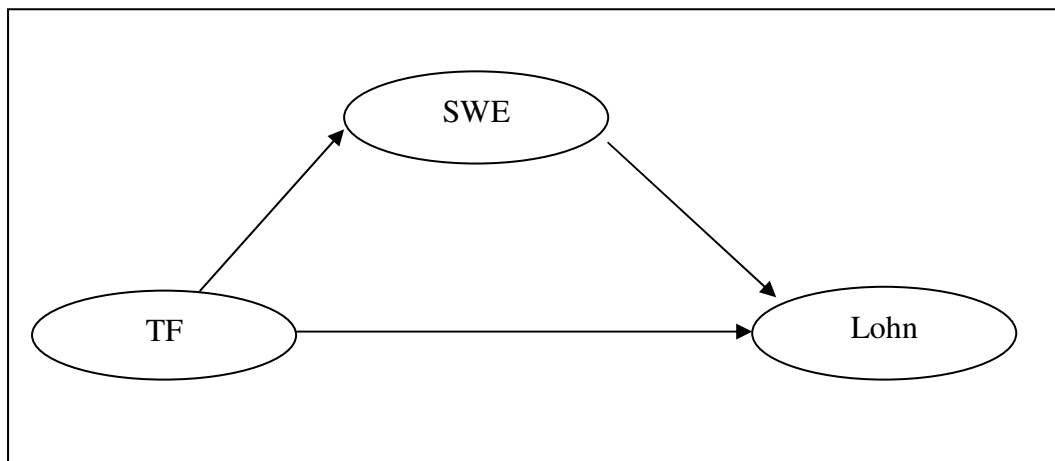


Abbildung 22. Selbstwirksamkeitserwartung (SWE) als Mediator von transformationaler Führung (TF) und Lohn (= objektives Leistungsmass).

Aus praktischer Erfahrung zeigt sich jedoch, dass der Zielerreichungsgrad eines Mitarbeiters praktisch nie mehr als 100 Prozent erreicht. Umgekehrt finden sich sehr selten tiefe Zielerreichungsgrade. Dies deutet darauf hin, dass die Vergabe des Zielerreichungsgrades an bestimmte soziale Restriktionen geknüpft ist. Zu tiefe Werte würden einen Mitarbeiter enttäuschen und entwürdigen. Er würde sich verletzt und kaum wert geschätzt fühlen. Im schlimmsten Fall würde sich dies auf seine Motivation kontraproduktiv auswirken. Im Gegensatz dazu bestände bei einem zu hohen Zielerreichungsgrad die Gefahr, dass der Mitarbeiter sich zurücklehnen würde, da er kaum mehr Anreize sehen würde, sich noch stärker

anzustrengen. Zielerreichung dient primär als Motivationsinstrument und kaum als valides Instrument zur Bestimmung der objektiven Leistung. Aus eigener Erfahrung und in Gesprächen mit Mitarbeitern stellte sich heraus, dass der Zielerreichungsgrad oft zwischen 75 und 90 Prozent liegt. Obwohl das Zielerreichungsmass subjektiven Einfüssen unterliegt, kann theoretisch postuliert werden, dass eine Beziehung zwischen transformationaler Führung, Selbstwirksamkeitserwartung und Zielerreichungsgrad vorliegen sollte. In der Literatur herrscht keine Einigkeit über den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Zielsetzung (*goal setting*). Nach Bandura (1986) ist Selbstwirksamkeitserwartung ein bedeutender Prädiktor zur Vorhersage menschlichen Verhaltens (wie z.B. Zielsetzung). In der Literatur erhielt diese Annahme Bestätigung durch die Arbeiten von Garland, Weinburg, Bruya und Jackson (1988) und Lese (1989). Lennings (1994) konnte auch Zusammenhänge finden, jedoch waren diese praktisch unbedeutend (geringer Anteil an aufgeklärter Varianz).

Hypothese 4.3: Transformationale Führung hängt positiv mit dem Zielerreichungsgrad zusammen.

Hypothese 4.4: Selbstwirksamkeitserwartung hängt positiv mit dem Zielerreichungsgrad zusammen.

In einem Mediationsmodell ist zu prüfen, ob Selbstwirksamkeitserwartung die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Zielerreichung mediiert.

Hypothese 4.5: Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Zielerreichung wird durch die Selbstwirksamkeitserwartung mediiert.

Ein weiteres objektives Mass stellt die Anzahl Krankheitstage dar. Sie ist vor allem dann objektiv, wenn sie aus dem Personalsystem einer Firma gewonnen werden und nicht auf der subjektiven Einschätzung der Mitarbeiter beruhen. Beim Unternehmen werden die Krankheitstage zentral im Personalsystem erfasst. Es kann angenommen werden, dass transformationale Führung negativ mit Absentismus zusammenhängt. Die bisherigen Befunde zeigen jedoch nur geringe nega-



tive Korrelationen (Felfe, 2006). Die Erklärung liegt in der multiplen Determination des Absentismus (z.B. Stärke des Immunsystems, soziale Unterstützung zu Hause, Pflichtbewusstsein). Führung ist wahrscheinlich nur ein kleiner Teil eines komplexen Beeinflussungsprozesses des Absentismus.

Hypothese 4.6: Transformationale Führung hängt schwach negativ mit Absentismus zusammen.

#### **5.4 Transformationale Führung und Selbstwirksamkeitserwartung**

Im theoretischen Teil wurde im Detail erläutert, dass es für eine Führungskraft mehrere Möglichkeiten gibt, die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter zu fördern (vgl. Kapitel 4.1.1.4). Nach Bandura (1997) sind hauptsächlich die eigenen Erfahrungen entscheidend für die Förderung der Selbstwirksamkeitserwartung. In diesem Fall ist Führung nur von sekundärer Bedeutung. Es kann also nicht erwartet werden, dass transformationale Führung einen hohen Anteil der Varianz der Selbstwirksamkeitserwartung erklärt. Trotzdem herrscht in der Literatur weitgehend Einigkeit, dass transformationale Führung positiv mit Selbstwirksamkeitserwartung zusammenhängen sollte (Conger, Kanungo, & Menon, 2000; Shamir et al., 1993), obwohl die empirische Evidenz für diese Hypothese bisher eher schwach ist (Shea & Howell, 1999).

Hypothese 5.1: Transformationale Führung hängt leicht positiv mit der Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter zusammen.

Hypothese 5.2: Transformationale Führung erklärt einen geringen Anteil der Varianz der Selbstwirksamkeitserwartung.

Welche Aspekte der transformationalen Führung sind für die Förderung der Selbstwirksamkeitserwartung entscheidend? Die Theorie besagt, dass Vorbilder am besten Einfluss nehmen können auf die Lernprozesse der Mitarbeiter. Lernen am Modell wird vor allem durch Vorbilder begünstigt. Es kann angenommen werden, dass von den transformationalen Skalen die attribuierte Vorbildlichkeit am stärksten mit der Selbstwirksamkeitserwartung zusammenhängt. Zusätzlich geben transformationale Führungspersonen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit,

sich aktiv einzubringen. Die Dimension intellektuelle Stimulierung verlangt von den Mitarbeitern neue und eigene Wege der Problemlösung zu gehen. Die Mitarbeiter sollten autonom handeln können und damit eigene Erfahrungen mit unkonventionellen Problemlösestrategien sammeln.

Hypothese 5.3: Die transformationalen Führungsdimensionen intellektuelle Stimulierung und Vorbildwirkung zeigen die höchsten Zusammenhänge mit der Selbstwirksamkeitserwartung.

Nach Bandura fördern die eigenen Erfahrungen die Selbstwirksamkeitserwartung bei weitem am stärksten. Stellvertretende Erfahrungen, verbale Überzeugungen und physiologische Reaktionen wirken im Vergleich zu den eigenen Erfahrungen nur schwach.

#### **5.4.1 Moderatoreffekte**

Es muss angenommen werden, dass es bestimmte Rahmenbedingungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gibt, welche die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung moderieren können.

1. Eine transformationale Führungsperson sollte für einen Mitarbeiter subjektiv erreichbar sein. Erreichbare Vorgesetzte können besser auf die Mitarbeiter Einfluss nehmen und das Verhalten bzw. das Selbstkonzept gezielter transformieren. Transformationale Führungspersonen beeinflussen die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter vor allem dann, wenn sie als erreichbare Vorgesetzte eingestuft werden. Shamir zeigte 1995 auf, dass physisch nahe Führungskräfte bessere Möglichkeiten besitzen, Mitarbeiter individuell zu berücksichtigen, sensibler gegenüber ihren Anliegen zu sein und bessere Unterstützung bei der Entwicklung der Mitarbeiter bieten zu können. Es kann vermutet werden, dass nahe Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern direkt interagieren, persönlichen Kontakt herstellen und damit eine günstige Vorgesetzten-Mitarbeiter Beziehung aufbauen können (Howell & Hall-Merenda, 1999).

2. Mitarbeiter, die sich als ähnlich mit ihrem Vorgesetzten einstufen, sind empfänglicher für transformationale Führung (Felfe & Schyns, 2006) und sollten somit eher eine Steigerung ihrer Selbstwirksamkeitserwartung erfahren.

3. Die Qualität der Arbeitsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter ist eine entscheidende Komponente, damit die Mitarbeiter überhaupt eine Veränderung ihrer Selbstwirksamkeitserwartung zulassen. Sollte die Arbeitsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter a priori schlecht sein, weigern sich die Mitarbeiter, Verhaltensweisen ihrer Vorgesetzten zu übernehmen. Die Förderung der Selbstwirksamkeitserwartung findet dadurch nicht statt, weil die Mitarbeiter nicht bereit sind, die Aussagen und Verstärkungen ihrer Vorgesetzten zu internalisieren. Eine gute Arbeitsbeziehung öffnet jedoch die Türen für einen positiven Transfer.

Hypothese 6.1: Die wahrgenommene Erreichbarkeit des Vorgesetzten moderiert die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung.

Hypothese 6.2: Die wahrgenommene Ähnlichkeit mit dem Vorgesetzten moderiert die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung.

Hypothese 6.3: Die Qualität der Arbeitsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern moderiert die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung.

#### **5.4.2 Mediatoreffekte**

Die Mediatoren können einen Zusammenhang zweier Variablen entweder vollständig oder partiell medieren. Von vollständiger Mediation spricht man, wenn der Zusammenhang der beiden Variablen nach Einfügen des Mediators gegen Null strebt und sich nicht mehr signifikant von Null unterscheidet. Die partielle Mediation liegt vor, wenn der Zusammenhang zwischen Prädiktor und Kriterium auch nach dem Einfügen des Mediators noch signifikant bleibt (Frazier, Tix, & Baron, 2004).

Die Postulierung eines Mediators sollte theoretisch begründbar sein. Sowohl die Theorie der transformationalen Führung als auch die Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung liefern Hinweise über mögliche Mediatoren.

Die bisherige Forschung zur transformationalen Führung konnte zeigen, dass sich die transformationale Führung auf verschiedene subjektive Erfolgskriterien auswirkt. Transformational geführte Mitarbeiter sind zufriedener mit ihrem Vorgesetzten (Hater & Bass, 1988) und zeigen stärkeres Commitment gegenüber dem Unternehmen (Barling et al., 1996; Felfe, 2003). Es ist anzunehmen, dass nicht nur die Beziehung vom Vorgesetzten positiv gefärbt, sondern auch die Beziehungen unter den Mitarbeitern gut ist. Alles in allem sollte eine transformationale Führungsperson dadurch das Arbeitsklima positiv beeinflussen. Gutes Arbeitsklima zwischen den Mitarbeitern ist hilfreich, um die Selbstwirksamkeitserwartung zu steigern. Mitarbeiter treten mit gestärkter Überzeugung an Arbeitsaufgaben heran, wenn das Klima im Team gut ist und eine gute Beziehung zum Vorgesetzten herrscht.

Das Klima hat vor allem in Arbeiten zum Lernumfeld von Schülern entscheidende Bedeutung erlangt. So hat sich das Unterrichtsklima als bedeutsam für Selbstkonzeptentwicklung herausgestellt. Die Lehrperson konnte mit ihren Unterrichtshandlungen in starkem Masse auf das Unterrichtsklima Einfluss nehmen. Erwähnenswert sind vor allem die indirekten Effekte. Die Lehrperson gestaltet das Klassenklima in entscheidendem Ausmass, dies wiederum wirkt bedeutsam auf das Selbstkonzept, die Selbstwirksamkeitserwartung, das Selbstwertgefühl und die sozio-emotionale Befindlichkeit der Schüler. Hingegen war der direkte Einfluss der Lehrperson gering (Jerusalem & Schwarzer, 1991).

Hypothese 7.1: Das Arbeitsklima mediiert die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung.

Transformationale Führungspersonen bringen ihren Mitarbeitern ein grosses Mass an Vertrauen entgegen. Zusätzlich können sich die Mitarbeiter selber einbringen und bestimmte Arbeiten selbständig erledigen. Dieses Gewähren von Autonomie ist entscheidend für die Ausbildung der Selbstwirksamkeitserwartung, da mittels Autonomie eigene Erfahrungen beim Ausführen der Tätigkeiten gemacht werden können (Wang & Netemeyer, 2002). Bandura (1997) weist diesen eigenen Erfahrungen die stärkste Kraft bei der Förderung der Selbstwirksamkeitserwartung zu.

Hypothese 7.2: Die Autonomie mediiert die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung.

Es kann weiter argumentiert werden, dass das Arbeitsklima nicht nur die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung mediiert, sondern auch den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment. Bereits Felfe (2003) konnte nachweisen, dass die Arbeitsbedingungen (Einkommen, Aufstiegsmöglichkeiten usw.) einen stärkeren Einfluss auf das affektive Commitment ausüben als die Führung. Es kann postuliert werden, dass die Mitarbeiter sich insbesondere deshalb mit dem Unternehmen emotional verbunden fühlen, weil die Beziehungen unter den Mitarbeitern sehr gut funktionieren. Man hilft sich im Team gegenseitig und vertraut einander (Conger, 1989; Quinn & Spreitzer, 1997).

Hypothese 7.3: Das Arbeitsklima mediiert die Beziehung zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment.

## **5.5 A posteriori Hypothesen**

Die nachfolgenden Hypothesen wurden erst im Verlauf der Datenauswertung formuliert. Die Personalverantwortlichen des Unternehmens lieferten jeweils verschiedene Vermutungen und Erklärungen für das Zustandekommen bestimmter Ergebnisse.

### **5.5.1 Transformationale Führung und Hierarchiestufe**

Es wird angenommen, dass die Hierarchiestufe einen entscheidenden Einfluss auf die Ausübung von Führungsverhaltensweisen hat. Im Unternehmen werden drei Hierarchiestufen unterschieden. Die oberste Hierarchiestufe wird als erste Führungsebene bezeichnet. Diese Führungsebene setzt sich aus Bereichsleitern zusammen. Sie sind dem CEO unterstellt. Die Bereichsleiter wurden im Innendienst von den Ressortleitern und im Aussendienst von den Regionenleitern und Generalagenten eingestuft. Die zweite Führungsebene umfasst die eben genannten Führungskräfte (Ressort- und Regionenleiter und Generalagenten). Die zweite Führungsebene wurde von der nächst tieferen Führungsebene (dritte Führungs-

ebene) eingestuft. Die Stichprobe und der Einstufungsprozess werden im Kapitel 6.7 noch genauer erläutert.

In verschiedenen Gesprächen mit den Personalentwicklern wurde die Vermutung geäußert, dass transformationale Führung je nach Führungsebene unterschiedlich stark praktiziert wird. Je höher die Hierarchiestufe umso wahrscheinlicher transformationales Führungsverhalten. Die Begründung liegt in der Gestaltung der Führungsarbeit. Führungskräfte auf der ersten Führungsebene (hohe Hierarchiestufe) erhalten bzw. besitzen wesentlich mehr Zeit für die Ausübung zentraler transformationaler Führungsdimensionen (z.B. motivieren durch begeisterte Visionen, Mitarbeiter intellektuell anregen, Vorbildfunktion wahrnehmen). Je tiefer die Führungsebene (dritte Führungsebene) desto stärker wird die Führungskraft von fachlicher Arbeit absorbiert. Die Durchführung fachlicher Arbeiten wird viel stärker durch Anweisungen, Kontrollen und Korrekturen geprägt. In dieser Tätigkeit fällt es den Führungskräften viel schwieriger, die Mitarbeiter positiv zu beeinflussen und zu motivieren. Daraus lassen sich folgenden Hypothesen ableiten:

Hypothese 8.1: Die erste Führungsebene zeigt häufiger transformationales Führungsverhalten als die zweite und dritte Führungsebene.

Hypothese 8.2: Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung fällt auf der ersten Führungsebene deutlich höher aus als auf tieferen Hierarchiestufen.

Die Auswirkung der Hierarchiestufe auf das Führungsverhalten ist nicht neu. Ein kurzer Blick in die Führungsliteratur zeigt, dass bereits Befunde zu diesem Themenbereich vorliegen. Allerdings scheinen diese zumindest zum Teil im Widerspruch zu den geäußerten Vermutungen der Personalverantwortlichen des untersuchten Unternehmens zu liegen. In der Metaanalyse von Lowe et al. (1996) zeigte sich, entgegen den postulierten Hypothesen, dass Führungskräfte auf unteren Hierarchieebenen stärker transformational führen als auf hohen Hierarchiestufen. Dieses Ergebnis wird durch die grosse Nähe zwischen Mitarbeitern und Vor-

gesetzten auf tieferen Hierarchiestufen begründet (vgl. auch Shamir, 1995). Gleichzeitig konnte aber von Lowe et al. (1996) gezeigt werden, dass die Zusammenhänge zwischen Führungseffektivität und transformationaler Führung auf oberen Hierarchieebenen höher ausfällt.

### **5.5.2 Explizite leistungsorientierte Belohnung und Arbeitsbereich**

Das Unternehmen kann in zwei grosse Bereiche geteilt werden: den Innendienst und den Aussendienst. Diese beiden Bereiche werden unterschiedlich geführt. Im Innendienst erfolgt die Führung der Mitarbeiter über Zielvereinbarungsgespräche. In diesen Gesprächen werden einige Arbeitsschwerpunkte vereinbart. Es ist aber nicht möglich, alle anstehenden Arbeiten a priori zu planen und verbindlich miteinander festzulegen. Vielmehr kommen während dem Jahr noch unvorhergesehene Arbeiten hinzu. In diesem Sinne hält sich der Mitarbeiter nicht strikte an die vorher festgelegten Ziele und Abmachungen. Je nach Arbeitsanfall müssen die Mitarbeiter flexibel darauf reagieren und ihre Ziele entsprechend neu ausrichten.

Im Aussendienst ist die Tätigkeit etwas stärker strukturiert und festgelegt. Aussendienstmitarbeiter besuchen potentielle und ehemalige Kunden, evaluieren die Bedürfnisse und Wünsche und passen bestehende Versicherungslösungen an oder schliessen bei neuen Kunden Versicherungen ab. Die Leistung des Aussendienstmitarbeiters wird anhand klarer Vorgaben evaluiert. Das Gehalt wird vollumfänglich auf die Leistung abgestimmt.

Es wird vermutet, dass die Ausprägung der Führungsdimension explizite leistungsorientierte Belohnung je nach Bereich völlig unterschiedlich ausfällt.

Hypothese 9.1: Im Aussendienst wird explizite leistungsorientierte Führung viel häufiger gezeigt als im Innendienst.

Hypothese 9.2: Im Aussendienst hängt explizite leistungsorientierte Führung stärker mit der Zufriedenheit mit der Führungsperson zusammen als im Innendienst.

### 5.5.3 Gesamtmodell

Die letzte Hypothese wurde nicht von Personalverantwortlichen des Unternehmens aufgeworfen. Sie geht auf die oft geäußerte Kritik zurück, dass transformationale Führung nicht viel mehr ist als eine „Wohlfühlkomponente“ der Führung. In diesem Sinne sollten sich auch keine direkten Effekte auf die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter zeigen. Anders formuliert: Die Transformation der Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter kann nicht direkt über die transformationale Führung erreicht werden, sondern geschieht über andere psychologische Mechanismen wie z.B. Autonomie. Immerhin kann transformationale Führung eine gute Voraussetzung sein, um unterstützendes Verhalten unter den Mitarbeitern zu fördern, um dadurch die Eigeninitiative und Selbständigkeit der Mitarbeiter zu stärken.

In einem Gesamtmodell sollen die komplexen Prozesse der unterschiedlichen Variablen dargestellt werden. Zu diesem Zweck wurden Strukturgleichungsmodelle entwickelt, um die Zusammenhänge mehrerer latenter Variablen abzubilden und zu analysieren. Es stellt sich die Frage, ob die einzelnen Zusammenhänge zwischen den Variablen weiterhin aufrecht erhalten werden oder ob sich evtl. noch andere Mediationseffekte ergeben können. Gesamtmodelle entstehen oftmals in einem explorativen Verfahren. Man prüft die einzelnen Modelle bezüglich des Modellfits und schaut, ob das Modell sich signifikant bzw. nicht signifikant verändert hat. Es muss jedoch gesagt werden, dass eine abschliessende Schlussfolgerung nicht gezogen werden kann. Zu diesem Zweck müsste das explorativ geprüfte Modell noch an anderen Stichproben evaluiert werden.

Gesamtmodelle können eine Vielzahl von Hypothesen implizieren (vgl. Abbildung 23). Grundsätzlich steht jeder Pfad für eine bestimmte Hypothese. Im folgenden Modell sind alle möglichen Beziehungen zwischen diesen vier Variablen eingezeichnet. Dieses Modell ist das Ursprungsmodell und wird später phasenweise reduziert. Das Weglassen eines Pfades sollte zu einer Modellverschlechterung führen. Ob ein Modell mit weniger Pfaden akzeptiert werden darf (vgl. Abbildung 24), wird durch die Chi-Quadrat-Differenz berechnet. Das Modell mit weniger Pfaden sollte sich dabei nicht signifikant verschlechtern, d.h. Chi-Quadrat-Differenz-Wert sollte bei  $df = 1$  nicht signifikant werden. Die Überprüfung der Hypothese 10.1 hat explorativen Charakter.



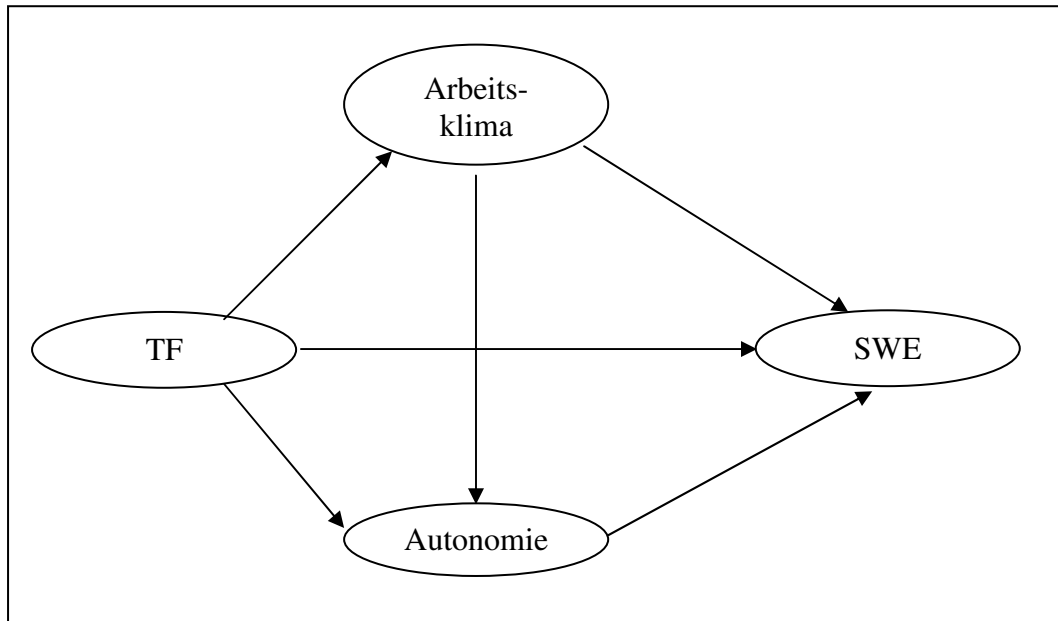


Abbildung 23. Alle möglichen Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung (TF), Arbeitsklima, Autonomie und Selbstwirksamkeitserwartung (SWE).

Hypothese 10.1: Die Wirkung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung kann vollständig durch die mediierenden Prozesse Arbeitsklima und Autonomie erklärt werden, wobei transformationale Führung nur noch direkt auf das Arbeitsklima ein wirkt.

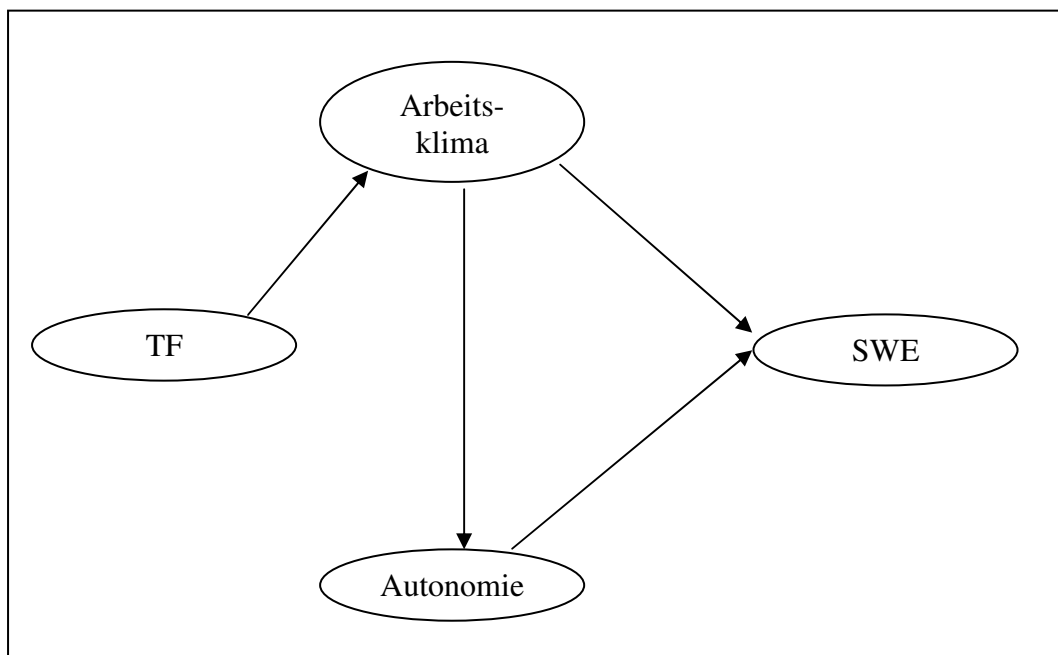


Abbildung 24. Postulierte Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung (TF), Arbeitsklima, Autonomie und Selbstwirksamkeitserwartung (SWE).

## **6 METHODE**

In diesem Teil der Arbeit wird die Vorgehensweise der Hypothesenprüfung beschrieben. Zu diesem Zweck wird zuerst die Grundidee des Dissertationsprojektes erläutert. Anschliessend wird kurz erklärt, wie versucht wurde, Unternehmen für dieses Projekt zu gewinnen.

Zusätzlich wird in diesem Teil angegeben, aus welchen Quellen die einzelnen Konstrukte stammen und mit welchen Instrumenten diese erfasst werden. Danach wird das Studiendesign erläutert und die Stichprobe kurz beschrieben. Im Kapitel 6.8 wird über die Gütekriterien berichtet. Das Ende des Methodenteils bildet die Beschreibung der Auswertungsmethoden.

### **6.1 Grundidee**

Diese Doktorarbeit war von Beginn an als Feldstudie konzipiert und sollte Unternehmen die Möglichkeit bieten, das Führungsverhalten des mittleren und höheren Kaders zu messen.

Für die empirische Untersuchung wurden Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden gesucht. Diese sollten dann im Rahmen einer online Befragung ihren direkten Vorgesetzten beurteilen. Die Auswahl an grösseren Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern ist in der Schweiz aber sehr limitiert. Insgesamt gibt es in der Schweiz 298'722 Unternehmen, aber nur 1'028 oder 0.3 Prozent beschäftigen mehr als 250 Angestellte (Bundesamt für Statistik BFS, 2007).

Eine Bedingung stellte ich zusätzlich an die Unternehmen: Es sollte in irgendeiner Form möglich sein, die objektive Leistung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu quantifizieren und in den Datensatz einfliessen zu lassen.

### **6.2 Akquisitionsphase**

Verschiedene Personalverantwortliche wurden mit einem standardisierten E-Mail angegangen. 50 Prozent der angefragten Unternehmen erteilten mir umgehend eine Absage. Die Gründe der Absagen lagen hauptsächlich in den mangelnden Ressourcen für die Betreuung einer Doktorarbeit und/oder in der Häufigkeit von Befragungen. Viele Unternehmen führen pro Jahr mindestens zwei oder drei grössere Befragungen zu verschiedensten Themen (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit,

Unternehmenskultur) durch. Es ist deshalb relativ schwierig, eine zusätzliche Befragung zu platzieren.

### **6.3 Vorstellung des Dissertationsprojektes**

Bei sechs Firmen bot sich mir die Möglichkeit, mit den Personalchefs ein persönliches Gespräch zu führen und mein Dissertationskonzept im Detail vorzustellen (s. Präsentation im Anhang B).

Das Konzept der transformationalen Führung wurde jeweils sehr positiv aufgenommen. In diesen Meetings konnte aber nie eine definitive Entscheidung über die Teilnahme am Projekt gefällt werden. Die Personalverantwortlichen wollten/mussten das Projekt jeweils mit dem Geschäftsführer (CEO) besprechen.

Die Erfassung objektiver Leistungsdaten war oft Gegenstand langer Diskussionen. Viele Betriebe fürchteten Datenschutzbestimmungen zu verletzen, obwohl ich darauf hinwies, dass die Auswertung nur für Forschungszwecke verwendet wird und keine personalisierten Rückmeldungen an die Mitarbeiter erfolgen sollte.

Im August 2005 entschied sich ein grösseres Schweizer Versicherungsunternehmen zur Teilnahme am Dissertationsprojekt.

### **6.4 Fragebogenentwicklung und –aufbau**

Der Fragebogen ist insofern etwas speziell, da die Antwortkategorien aufgrund der Verwendung von validierten Fragen von Dimension zu Dimension wechseln können. Vor jedem neuen Fragebogenblock wurde die Skala jeweils explizit erläutert. Eine Vorgabe des Unternehmens bestand darin, dass das Ausfüllen des Fragebogens am Computer nicht länger als 15 Minuten dauern soll. Einige Fragen zur Demographie konnten direkt aus dem Personalsystem des Unternehmens eruiert werden und wurden nach der Befragung direkt ins Datenfile integriert. Im Anhang C findet sich der vollständige Fragebogen.

Die Übersetzungen des Fragebogens wurden von Personen vorgenommen, die bilingual waren und die jeweilige Sprache als Muttersprache beherrschten.

#### **6.4.1 Messung des Führungsverhaltens**

Für die Messung der transformationalen Führung wurde der MLQ Form 5X Short (Bass & Avolio, 1995) verwendet, welcher von Felfe und Goihl (2002)

adaptiert und in die deutsche Sprache übersetzt wurde. In der Habilitationsschrift von Felfe (2003) wird die Hinzunahme einer weiteren Dimension („Ausstrahlung/emotionale Bindung“) zur transformationalen Skala postuliert. Diese Modifikation des MLQ wurde ebenfalls miteinbezogen. Daneben wurde der Vorschlag von Goodwin, Wofford und Whittington (2001) zur Aufspaltung der Dimension leistungsorientierte Belohnung (*contingent reward*) in eine explizite und implizite Skala weiter verfolgt und zusätzliche (zum Teil von mir entwickelte) Items aufgenommen, um eine Zweiteilung der Skala *contingent reward* zu erreichen. Ein typisches Beispiel für ein Item der expliziten leistungsorientierten Skala ist: „Hat mit mir verhandelt, was ich erhalten werde, wenn ich die Aufgabe erfülle.“ Im Gegensatz dazu wird bei der impliziten leistungsorientierten Belohnung kein Bezug auf die Verhandlungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten genommen. Die verwendete Likert-Skala wies fünf Stufen auf (1 = *nie*, 5 = *regelmässig, fast immer*).

#### 6.4.2 Messung der Selbstwirksamkeitserwartung

Zur Erfassung berufsbezogener Selbstwirksamkeitserwartung wurde auf das Instrument von Schyns und Collani (2002) zurückgegriffen. Dieser 20 Item beinhaltende Fragebogen setzt sich aus Fragen verschiedener Autoren zusammen (zehn Items von Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs, & Rogers, 1982; sieben Items von Schwarzer, 1998; zwei Items von Snyder, Harris, Anderson, Holleran, Irving, Sigmon, Yoshinobu, Gibb, Langelle, & Harney, 1991; ein Item von Stäudel, 1988). Bei der berufsbezogenen Selbstwirksamkeitserwartung handelt es sich um eine sechs stufige Likert-Skala (1 = *trifft überhaupt nicht zu*, 6 = *trifft voll und ganz zu*). Obwohl Bandura (1977) bei der Messung von Selbstwirksamkeitserwartungen empfohlen hat, jeweils die Höhe (*magnitude*) und die Stärke (*strength*) separat zu erfassen, konnten Wissenschaftler zeigen, dass Likert-Skalen ebenso zu reliablen und validen Messungen der Selbstwirksamkeitserwartungen führen (Maurer & Pierce, 1998).

Das Instrument von Schyns und Collani (2002) besteht aus Items verschiedenster Autoren und es darf die Frage gestellt werden, ob dieser Mix aus Selbstwirksamkeits-, Kompetenz- und Hoffnungsfragen wirklich sinnvoll ist. In einem von mir durchgeführten Pre-Test ( $N = 129$ ) erwies sich das Instrument von Schyns und Collani nicht als unidimensional. Bereits in der Validierungsstudie

von Schyns und Collani weisen gewisse Items relativ geringe Faktorladungen auf ( $r$  kleiner als .6). Schyns und Collani (2002) führen weiter aus, dass das Instrument sehr breit gehalten wurde (S. 237): „*The instrument is a rather broad one, so that employees in different organizational contexts can be compared with respect to their level of self-efficacy.*”

Die Erfassung der gesamten Breite des Selbstwirksamkeitskonstruktes ist vor allem sinnvoll, wenn verschiedene Unternehmen aus unterschiedlichen Bereichen miteinander verglichen werden sollen. In meiner Untersuchung ist dies nicht der Fall. Unter forschungsökonomischen Gesichtspunkten sind deshalb Anpassungen ans Instrument notwendig. Eine Reduktion der Items ist sowohl statistisch als auch praktisch sinnvoll. Statistisch wurden diejenigen Fragen ausgewählt, welche in einer explorativen Faktorenanalyse die höchsten Faktorladungen aufwiesen. Aus praktischer Sicht führte die Streichung einiger Items zur Reduktion der Fragebogenlänge.

Bereits die Frage, ob eine generelle berufliche Selbstwirksamkeitserwartung erhoben werden kann, ist umstritten. Es gibt aber Hinweise dafür, dass eine generelle Selbstwirksamkeitserwartung erfasst werden kann und diese zur Vorhersage des menschlichen Verhaltens dient (Chen, Gully, & Eden, 2001; Schyns & Collani, 2002; Tipton, Everett, & Worthington, 1984).

Im Anhang C Fragebogenteil C sind die Items zur Erfassung der Selbstwirksamkeitserwartung dargestellt.

#### **6.4.3 Messung des Commitments**

Bei der Messung des organisationalen Commitments wurde die deutsche Version von Felfe, Six und Schmook (2002) verwendet. Sie entwickelten die aus 14 Items (fünf Items zur Messung des affektiven Commitments, vier Items fürs kalkulatorische Commitment und fünf Items fürs normative Commitment) bestehende Skala in Anlehnung an Meyer und Allen (1997). Diese Likert-Skala besitzt fünf Stufen (1 = *trifft überhaupt nicht zu*, 5 = *trifft voll und ganz zu*).

#### **6.4.4 Messung des Arbeitsklimas**

Die Erfassung des Klimas geht auf eine Subskala zur Messung von Arbeitsbedingungen zurück. Felfe, Resetka und Liepmann (1994) entwickelten die Skala mit den verschiedenen Facetten von Arbeitsbedingungen. Für die Messung

des Klimas wurden Fragen nach der Beziehung zwischen den Arbeitskollegen, nach dem Arbeitsklima und nach der Beziehung zu den Vorgesetzten formuliert. Es wurde eine Likert-Skala mit einem Intervall zwischen 1 (= *trifft überhaupt nicht zu*) und 5 (= *trifft voll und ganz zu*) verwendet.

#### **6.4.5 Messung der Autonomie**

Die Autonomie wurde mit Items von Spreitzer (1995), Felfe, Resetka und Liepmann (1994) und Hackman und Oldham (1976) erhoben. Spreitzer (1995) erfasste die Dimension Selbstbestimmung in ihrem Konzept Empowerment. Selbstbestimmung liegt vor, wenn der Mitarbeiter seine Arbeit unabhängig und losgelöst von Kontrollen des Vorgesetzten durchführen kann. Zusätzlich sollte ein gewisses Mass an interessanten und herausfordernden Arbeiten vorliegen, um vollständige Autonomie wahrnehmen zu können. Bei stark routinierten Tätigkeiten kann zwar Autonomie vorliegen, trotzdem wird sie kaum als solche erlebt. Die Items von Felfe et al. (1994) messen zusätzlich den Grad der Abwechslung und Wichtigkeit der Aufgabe. Insgesamt wurde mittels vier Items die Autonomie erhoben. Autonomie wurde auch bei Wang und Netemeyer (2002) mit vier Indikatoren gemessen.

#### **6.4.6 Messung der Zufriedenheit**

Die Items zur Erfassung der Zufriedenheit wurden zusammen mit dem Unternehmen entwickelt und zum Teil von bereits bestehenden Zufriedenheitsanalysen übernommen. Das Unternehmen konnte somit die Resultate aus dieser Studie mit anderen Zufriedenheitsstudien vergleichen. Neben einer Gesamtarbeitszufriedenheitsfrage gab es noch zusätzliche Fragen zur Zufriedenheit mit dem Unternehmen, Zufriedenheit mit dem Ruf des Unternehmens in der Öffentlichkeit und Zufriedenheit mit der betrieblichen Organisation. Die Zufriedenheit wurde mittels einer sechs stufigen Likert-Skala ermittelt mit den beiden Extremausprägungen 1 = *überhaupt nicht zufrieden* und 6 = *sehr zufrieden*.

#### **6.4.7 Messung der Fairness**

Bei der Messung der Fairness wurden Items von Moorman (1991) und Bies und Moag (1986) berücksichtigt. Die Items für diesen Faktor beinhalten Fragen, welche das interpersonale Verhalten des Vorgesetzten fokussieren. In diesem

Sinne bilden die Items die interaktionale Fairness ab (Colquitt, 2001). Es geht dabei um Verhaltensweisen des Vorgesetzten wie beispielsweise Meinung und Standpunkt der Mitarbeiter berücksichtigen, faire Entscheidungen treffen oder auf gerechte Art und Weise handeln. Fairness wurde mittels einer Likert-Skala mit einem Range von 1 (= *trifft überhaupt nicht zu*) bis 7 (= *trifft voll und ganz zu*) ermittelt.

Das Konstrukt Fairness wurde miterhoben, weil das Unternehmen wissen wollte, als wie gerecht ihre Führungskräfte wahrgenommen werden und ob sich ein Zusammenhang mit dem Führungsverhalten zeigt. In dieser Arbeit wurde im Theorieteil kein expliziter Bezug auf Fairness genommen und auch keine Hypothesen im Zusammenhang mit Fairness formuliert.

#### **6.4.8 Messung der Moderatoren**

Im Fragebogen wurden einige Fragen eingebaut, welche als Moderatoren in die Analyse einfließen. In dieser Arbeit interessierte mich insbesondere, welche Variablen einen Einfluss auf die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung nehmen können. Die potentiellen Moderatoren wurden als Single-Items erfasst. Folgende Aspekte wurden im Fragebogen erhoben:

Erreichbarkeit des Vorgesetzten: Dabei handelt es sich um die durch die Mitarbeiter subjektiv wahrgenommene Erreichbarkeit des Vorgesetzten. Die Erreichbarkeit konnte folgende Werte einnehmen: 1 = *sehr schlecht erreichbar*, 2 = *schlecht erreichbar*, 3 = *gut erreichbar* und 4 = *sehr gut erreichbar*.

Qualität der Arbeitsbeziehung mit dem Vorgesetzten: Die Qualität der Arbeitsbeziehung wurde über eine vier stufige Skala erfasst (1 = *sehr schlecht*, 2 = *schlecht*, 3 = *gut* und 4 = *sehr gut*).

Ähnlichkeit zum Vorgesetzten: Als weitere wichtige Moderatorvariable wurde die wahrgenommene Ähnlichkeit im Fragebogen integriert. In bisherigen Studien wurde die Ähnlichkeit ausschliesslich indirekt erfasst, d.h. man hat die Persönlichkeitseigenschaften der Vorgesetzten und der Mitarbeiter gemessen und miteinander verglichen. Felfe und Schyns (2006) empfehlen die Ähnlichkeit auch direkt zu erfassen. In diesem Sinne wurde auf einer vier stufigen Skala (1 = *überhaupt nicht ähnlich* bis 4 = *sehr ähnlich*) die wahrgenommene Ähnlichkeit der Mitarbeiter mit dem Vorgesetzten gemessen. Die Frage zur wahrgenommenen

Ähnlichkeit bezog sich explizit auf die Persönlichkeit (Charaktereigenschaften) und nicht auf die äussere Erscheinung.

#### **6.4.9 Messung der objektiven Leistungsdaten**

Die objektiven Leistungsdaten wurden nicht im Fragebogen erhoben. Aus dem informatikgestützten Personalsystem des Unternehmens konnten „harte“ Leistungsdaten ins Datenfile integriert werden. Für die Mitarbeiter im Aussendienst wurde der Lohn als Leistungskriterium definiert und für die Mitarbeiter im Innendienst der Zielerreichungsgrad.

##### **6.4.9.1 Lohn**

Die Höhe des Lohnes wird für den Aussendienstmitarbeiter vollumfänglich aus seiner Leistung abgeleitet. Hohe Leistung bedeutet für einen Aussendienstmitarbeiter Verkauf von Versicherungen und damit Generierung von Prämiegeldern. Das Unternehmen ist der Überzeugung, dass der Lohn ein beinahe perfektes objektives Leistungsmass darstelle und keinen subjektiven Einflüssen unterliegt.

Das Zustandekommen des Lohnes hängt von verschiedenen Erfolgskriterien im Aussendienst ab. Der Lohn ist in einen individuell festgesetzten Grundanteil und eine Provision aufgeteilt. Der Grundanteil ist jedoch nicht fix, sondern kann für jeden Aussendienstmitarbeiter individuell festgelegt werden und jedes Jahr neu bestimmt werden. Die Provision am Ende des Jahres wird als Differenz zum bereits erhaltenen Lohn ausbezahlt. An einem Beispiel soll diese Vorgehensweise noch verdeutlicht werden. Ein Mitarbeiter, der seinen Lohn auf 8'000 Fr. monatlich festlegt, sollte Ende Jahr 96'000 Fr. verdienen. Gemäss Berechnung der Erfolgskomponente sollte der Mitarbeiter aber 100'000 Fr. Ende Jahr erhalten. In diesem Fall würde vom Unternehmen noch zusätzlich 4'000 Fr. ausbezahlt (Variante A). Der Mitarbeiter könnte seinen Grundlohn auch nur auf 5'000 Fr. setzen (Variante B). In dieser Situation würde die zusätzlich ausbezahlte Summe (100'000 Fr. – 60'000 Fr.) 40'000 Fr. betragen (vgl. Abbildung 25). Es wäre also nicht von Vorteil, nur den zusätzlich erhaltenen Lohnanteil zu betrachten. Es kann sogar vorkommen, dass der individuell festgesetzte Monatslohn Ende Jahr den berechneten Lohn gemäss Leistung übersteigt. In diesem Falle muss der Mitarbeiter seinen festgesetzten Monatslohn reduzieren.



Der Lohn des Aussendienstes wird zu 100 Prozent aus der Leistung abgeleitet. Ende Jahr erfolgt der Ausgleich zum selbständig festgesetzten Lohn über das gesamte Jahr. Beim Aussendienst gibt es nicht die klassische Teilung in einen fixen und einen variablen Bestandteil des Lohnes. Für die Analysen floss der Lohn gemäss Leistung in die Berechnungen ein.

Mitarbeiter:	Variante A:	Variante B:
Festgesetzter monatlicher Lohn:	8'000 Fr.	5'000 Fr.
Lohn Ende Jahr (12 Mal Monatslohn):	96'000 Fr.	60'000 Fr.
Lohn gemäss Leistung:	100'000 Fr.	100'000 Fr.
Zusätzliche Vergütung Ende Jahr:	4'000 Fr.	40'000 Fr.

Abbildung 25. Beispiel für die Berechnung des Lohnes im Aussendienst.

#### 6.4.9.2 Zielerreichungsgrad

Der Zielerreichungsgrad ist im Vergleich zum Lohn stärker von subjektiven Einflüssen geprägt. Der direkte Vorgesetzte ermittelt den Zielerreichungsgrad des direkt unterstellten Mitarbeiters. In der Praxis wird sehr häufig mit diesem Mass gearbeitet, um die Leistung der Mitarbeiter zu bestimmen. Der Zielerreichungsgrad beim Unternehmen konnte einen Wert zwischen null und 100 einnehmen.

#### 6.4.9.3 Absentismus

Als letztes Kriterium wurden noch die Fehlzeiten (= Anzahl Krankheitstage) erhoben. Diese Daten liegen auch im Personalsystem des Unternehmens vor. In dieser Untersuchung mussten die Mitarbeiter nicht subjektiv einschätzen, wie viele Tage sie wegen Krankheit gefehlt hatten. Solche Urteile können relativ ungenau sein. Wenn aber die Krankheitstage systematisch elektronisch erfasst werden, liegt ein objektives Kriterium vor.

#### **6.4.10 Messung der Kontrollvariablen**

Zusätzlich wurden wichtige Kontrollvariablen gemessen. Zu Beginn der Untersuchung wurde die Vermutung geäußert, dass die Beschäftigungsdauer (= Anzahl Monate im Unternehmen), der Zeitraum mit dem Vorgesetzten (= Anzahl Monate mit dem Vorgesetzten), Hierarchiestufe und Tätigkeitsbereich (Innen- vs. Aussendienst) die Wahrnehmung der Führung bzw. die Ausprägung der Selbstwirksamkeitserwartung entscheidend beeinflussen können.

### **6.5 Design**

Die Führungsanalyse beim Schweizer Versicherungsunternehmen ist eine quasiexperimentelle Felduntersuchung. Die „Versuchspersonen“ stellen eine natürliche bereits existierende Gruppe dar. Es erfolgt keine Randomisierung von personenbedingten Störvariablen. Felduntersuchungen haben Vor- und Nachteile. Als Vorteil kann die externe Validität genannt werden, dafür besteht die Gefahr die untersuchungsbedingten Störvariablen nicht angemessen kontrollieren zu können (Bortz, 1999). Da die Studie nur einen Messzeitpunkt hatte, kann diese Studie als Ist-Analyse verstanden werden.

### **6.6 Durchführung**

Das Versicherungsunternehmen arbeitet mit der Befragungssoftware „2ask.“ Daher wurde die online Befragung mit diesem Instrument durchgeführt. Dies hatte den Vorteil, dass die Daten in der Unternehmung blieben und somit nicht extern abgelegt waren. Die Befragung war vom 10.11. bis 30.11.2006 online abrufbar. Ich erhielt nach Abschluss der Befragung das Datenfile inklusive Leistungsdaten aus dem System des Unternehmens. Die Zuordnung der Leistungsdaten zu den Angaben im online Fragebogen wurde mittels eines Zahlencodes vorgenommen und war nur dem Leiter „Human Resources Systeme“ bekannt.

### **6.7 Stichprobe und Rücklauf**

An der Führungsanalyse nahmen Mitarbeiter aus der Deutschschweiz, der Romandie und dem Tessin teil. Insgesamt wurden 488 Fragebögen per Mail verschickt. Zuerst war geplant, die Erhebung unter dem Stichwort „Führungskräfte beurteilen Führungskräfte“ durchzuführen. Es sollten nur Führungskräfte an der

Studie teilnehmen. Unter dem Begriff Führungskräfte sind beim Unternehmen Mitarbeiter mit einer Führungsfunktion gemeint, welche aber nochmals einem nächst höheren Vorgesetzten unterstellt sind. Kurz vor Beginn der Untersuchung wurde vom Unternehmen gewünscht, eine Zufallsstichprobe von Mitarbeitern der untersten Hierarchiestufe (d.h. ohne Führungsfunktion) in die Stichprobe zu integrieren, welche die „untersten“ Führungskräfte [Teamleiter, Verkaufsinendienstleiter (VIDL) und Verkaufsleiter (VL)] beurteilten (vgl. Abbildung 26). Die definitive Stichprobe wurde aus 388 Führungskräften und 100 zufällig ausgewählten Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion gebildet. Insgesamt erhielt ich von den 488 verschickten Fragebögen 289 gültige zurück. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 59 Prozent. Die Rücklaufquote lag bei den Mitarbeitern (ohne Führungsfunktion) mit 66 Prozent ( $N = 66$ ) höher. Bei den Führungskräften (1. bis 3. Führungsebene) lag die Rücklaufquote bei 57 Prozent ( $N = 223$ ).

Abbildung 26 zeigt den Einstufungsprozess im Detail. Die Mitarbeitenden ohne Führungsfunktionen haben ihre nächst höhere Führungskraft beurteilt. Diese wiederum hat ihre Führungskraft beurteilt usw. Zuoberst stehen die Bereichsleiter, welche selber keinen Fragebogen ausgefüllt haben. Die Führungsstufen können in drei Führungsebenen eingeteilt werden.

Die dritte Führungsebene wurde von 66 Mitarbeitern ohne Führungsfunktion eingestuft. Die zweite Führungsebene erhielt von 154 Führungskräften auf der dritten Ebene eine Verhaltenseinschätzung und die erste Führungsebene (bestehend aus Bereichsleitern) wurde von insgesamt 66 Personen eingeschätzt.

Eine Person konnte nicht dem Innendienst oder dem Aussendienst zugeordnet werden und bei drei Personen gelang keine Zuteilung auf die Führungsebene. Diese Person wurde bei den Auswertungen im Zusammenhang mit dem Tätigkeitsbereich (ID vs. AD) und den Führungsebenen ausgeschlossen.

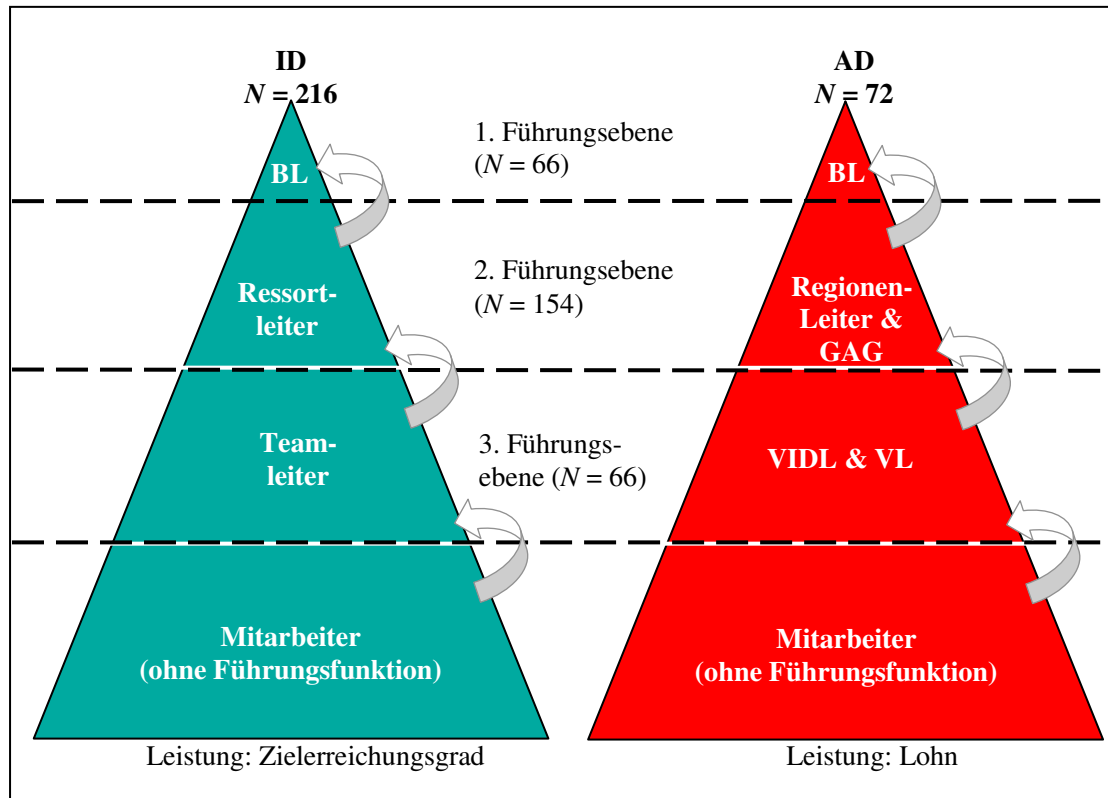


Abbildung 26. Einstufungsprozess.

Bemerkungen: ID = Innendienst, AD = Aussendienst, BL = Bereichsleiter, GAG = Generalagenten, VIDL = Verkaufsinendienstleiter, VL = Verkaufsleiter.

### 6.7.1 Demographische Daten

Die Mitarbeiter<sup>8</sup> des Unternehmens weisen in der Stichprobe ( $N = 289$ ) ein Durchschnittsalter von 44 Jahren auf. Die Standardabweichung beträgt ca. zehn Jahre. Die Altersverteilung folgt einer Normalverteilung. Die jüngsten Mitarbeiter waren 20 Jahre alt und die ältesten standen mit 64 Jahren kurz vor der Pensionierung (vgl. Abbildung 27).

<sup>8</sup> Mit dem Begriff Mitarbeiter sind sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter ohne Führungsfunktion gemeint.

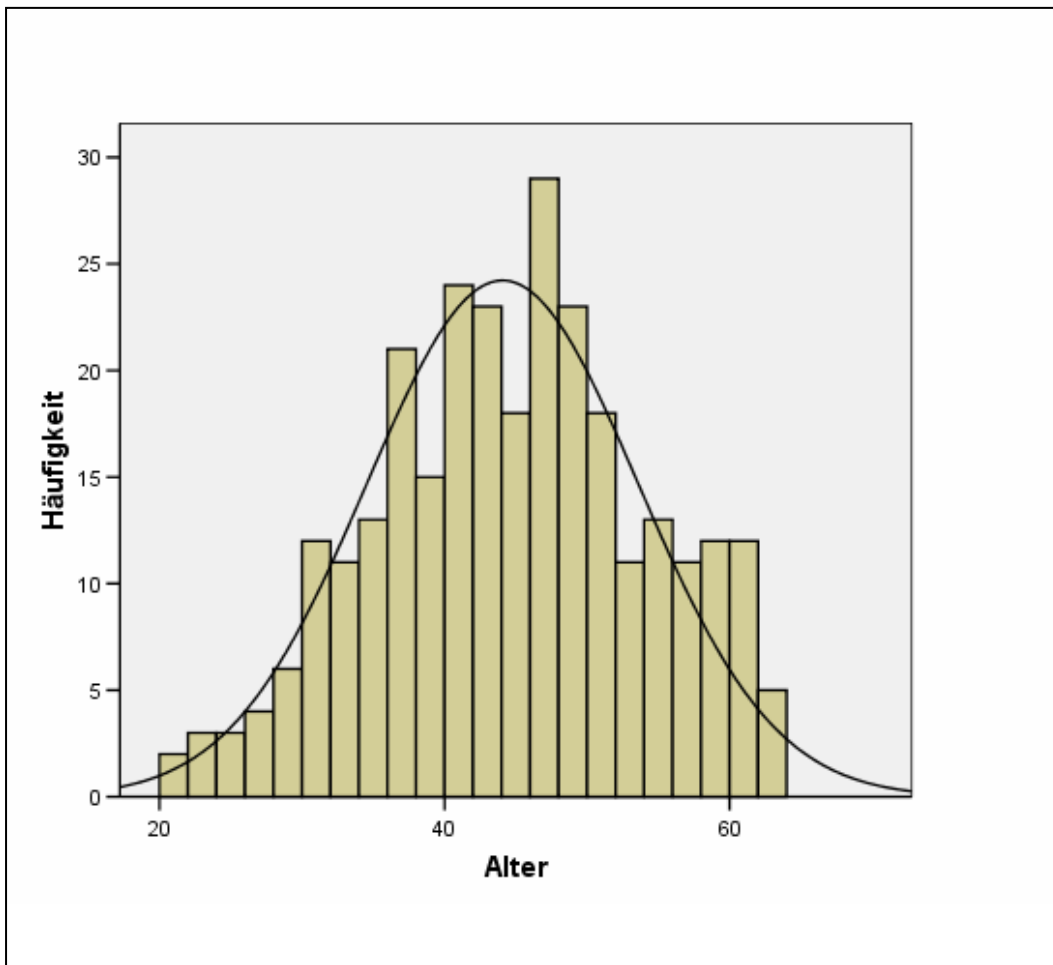


Abbildung 27. Histogramm der Altersverteilung.

Von den 289 befragten Mitarbeitenden waren 238 (82 Prozent) männlich und 51 (18 Prozent) weiblich. Die Führungsanalyse wurde in der ganzen Schweiz durchgeführt. Die Fragebögen lagen in deutscher, französischer und italienischer Sprache vor. Die Mitarbeiter aus der Deutschschweiz repräsentieren 83 Prozent der Stichprobe. Die Westschweiz ist mit 14 Prozent in der Stichprobe vertreten und die italienische Schweiz noch mit drei Prozent.

In der Zufallsstichprobe befanden sich 196 verheiratete Mitarbeiter. Dies entspricht einem Wert von 68 Prozent. Innerhalb der Stichprobe waren 24 Prozent ledig und acht Prozent geschieden oder getrennt.

Wichtig ist die Unterscheidung zwischen Mitarbeiter des Innendienstes und des Aussendienstes. 75 Prozent ( $N = 216$ ) der befragten Mitarbeiter sind im Innendienst tätig. 25 Prozent ( $N = 72$ ) sind im Aussendienst angestellt (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5.

Darstellung der Stichprobe

<b>Stichprobe</b>			
<b>Zielgruppe</b>	<b>Segment</b>	<b>absolut</b>	<b>relativ</b>
<b>Alter</b>		289	100%
	- 40 Jahre	103	36%
	40 – 48 Jahre	95	33%
	49 und älter	91	31%
<b>Geschlecht</b>	Männer	238	82%
	Frauen	51	18%
<b>Region</b>	Deutschschweiz	241	83%
	Westschweiz (Romandie)	41	14%
	Südschweiz (Tessin)	7	3%
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Innendienst	216	75%
	Aussendienst	72	25%
<b>Zivilstand</b>	Ledig	68	24%
	Verheiratet	196	68%
	Geschieden / Getrennt	25	8%

Die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit beträgt zwölf Jahre und sechs Monate. Die Standardabweichung liegt bei zehn Jahren und einem Monat. In der Stichprobe waren sowohl Mitarbeiter mit noch geringer Erfahrung (erst einige Monate beim Unternehmen) als auch Mitarbeiter mit sehr langer Betriebszugehörigkeit (44 Jahre).

## 6.8 Gütekriterien

In diesem Abschnitt werden die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität des Fragebogens beurteilt.

### 6.8.1 Objektivität

Die Durchführungsobjektivität sollte durch die standardisierte Instruktion zu Beginn des Fragebogens gegeben sein. Jeder Mitarbeiter arbeitet an seinem spezifischen Arbeitsplatz und somit können Gruppeneinstufungen ausgeschlossen

werden. Die Mitarbeiter hatten kaum die Gelegenheit, die Antworten zu beeinflussen. Es ist auch auszuschliessen, dass ein anderer Mitarbeiter den Fragebogen ausgefüllt hat. Die jeweiligen Computer sind mit einem individuellen Passwort geschützt. Die Auswertungs- und Interpretationsobjektivität ist durch das Antwortformat gewährleistet.

### 6.8.2 Reliabilität

Die Reliabilität wurde für alle Dimensionen des Fragebogens überprüft. Zu diesem Zweck wurde das Cronbach Alpha verwendet. Dieses Mass dient dazu, die interne Konsistenz der einzelnen Items zu quantifizieren.

#### 6.8.2.1 Einzelne Dimensionen des MLQ

Von Interesse sind primär die MLQ Dimensionen (vgl. Tabelle 6).

*Tabelle 6.*

Kennwerte der MLQ Skalen

Dimensionen	Cronbachs Alpha	Anzahl Items
Ausstrahlung	.90	4
Attribuierte Vorbildlichkeit	.90	4
Einfluss durch Vorbild und Glaubwürdigkeit	.72	4
Individuelle Berücksichtigung und Förderung	.87	4
Motivation durch begeisternde Visionen	.86	4
Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken	.83	4
Implizite leistungsorientierte Belohnung	.74	3
Explizite leistungsorientierte Belohnung	.88	3
Führung durch aktive Kontrolle	.62	4
Führung durch reaktives Eingreifen	.73	4
Laissez-faire	.74	3

*Anmerkung.*  $N = 289$ .

Die Reliabilität der Skalen schwankt zwischen .62 (Führung durch aktive Kontrolle) und .90 (Ausstrahlung/emotionale Bindung und attribuierte Vorbildlichkeit). Führung durch aktive Kontrolle war die einzige Skala, welche eine Reliabilität von unter .70 aufwies und somit den geforderten Reliabilitätswert ( $> .70$ )

nicht mehr erreichte. In den Validierungsstudien von Felfe (2006) wies diese Skala ebenfalls eine unzufriedene Reliabilität auf ( $\alpha = .63$ ).

Den Dimensionen Ausstrahlung und explizite leistungsorientierte Belohnung gebührt besondere Aufmerksamkeit. Diese beiden Dimensionen haben sich noch nicht standardmässig im MLQ etabliert. Bisher hat nur Felfe (2003, 2006) die Hinzunahme von Ausstrahlung postuliert und überprüft. Die Unterteilung der leistungsorientierten Belohnung in eine implizite und explizite Variante basiert auf dem Vorschlag von Goodwin et al. (2001) und wurde nach meinem Wissen im deutschsprachigen Raum noch nie in Studien integriert. Sowohl die Dimension Ausstrahlung/emotionale Bindung ( $\alpha = .90$ ) als auch explizite leistungsorientierte Belohnung ( $\alpha = .88$ ) zeigen sehr gute Reliabilitätswerte. Die Konzeptualisierung der expliziten leistungsorientierten Belohnung als einheitliches Konstrukt mittels drei Items kann als gelungen betrachtet werden. Die Reliabilitäten dieser beiden Dimensionen ist äusserst zufriedenstellend und weist auf eine gelungene Konzeptualisierung hin. In einer konfirmatorischen Faktorenanalyse wird die Dimensionalität der transformationalen Führung noch detaillierter überprüft (vgl. Kapitel 6.8.3.1).

Insgesamt dürfen die Reliabilitäten des MLQ als sehr zufriedenstellend betrachtet werden (Coolican, 1999). Einzig Führung durch aktive Kontrolle weist mit einem Cronbach Alpha von .62 einen unbefriedigenden Wert auf. Dies ist nicht das erste Mal, dass diese Skala keine angemessene Reliabilität vorweist. Felfe (2006) fand auch nur einen Wert von .63. Die ursprüngliche Dimension von Bass (1985) *management by exception* weist auch heute noch in Untersuchungen keine genügenden Reliabilitätswerte auf (vgl. Berson & Avolio, 2004). Es ist ratsam, die Dimension Führung durch aktive Kontrolle in zukünftigen Studien entweder wegzulassen oder durch neue Items bessere Reliabilitätswerte anzustreben.

### **6.8.2.2 Übergeordnete Dimensionen des MLQ**

Gemäss dem theoretischen Ansatz von Avolio und Bass (2002) sollte es möglich sein, die elf einzelnen Dimensionen zu drei übergeordneten Konstrukten zusammenzufassen. Die Dimensionen Ausstrahlung, attribuierte Vorbildlichkeit, Einfluss durch Vorbild und Glaubwürdigkeit, individuelle Berücksichtigung und Förderung, Motivation durch begeisternde Visionen, Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken und implizite leistungsorientierte Belohnung können zu-



sammengefasst als transformationale Führung bezeichnet werden. Die transaktionale Führung wird gemäss Theorie aus der expliziten leistungsorientierten Belohnung, Führung durch aktive Kontrolle und Führung durch reaktives Eingreifen gebildet. Laissez-faire kann als passive Führung bezeichnet werden (vgl. Abbildung 28). Es interessiert, wie die Reliabilitäten aussehen würden, wenn Skalen zweiter Ordnung gebildet werden.

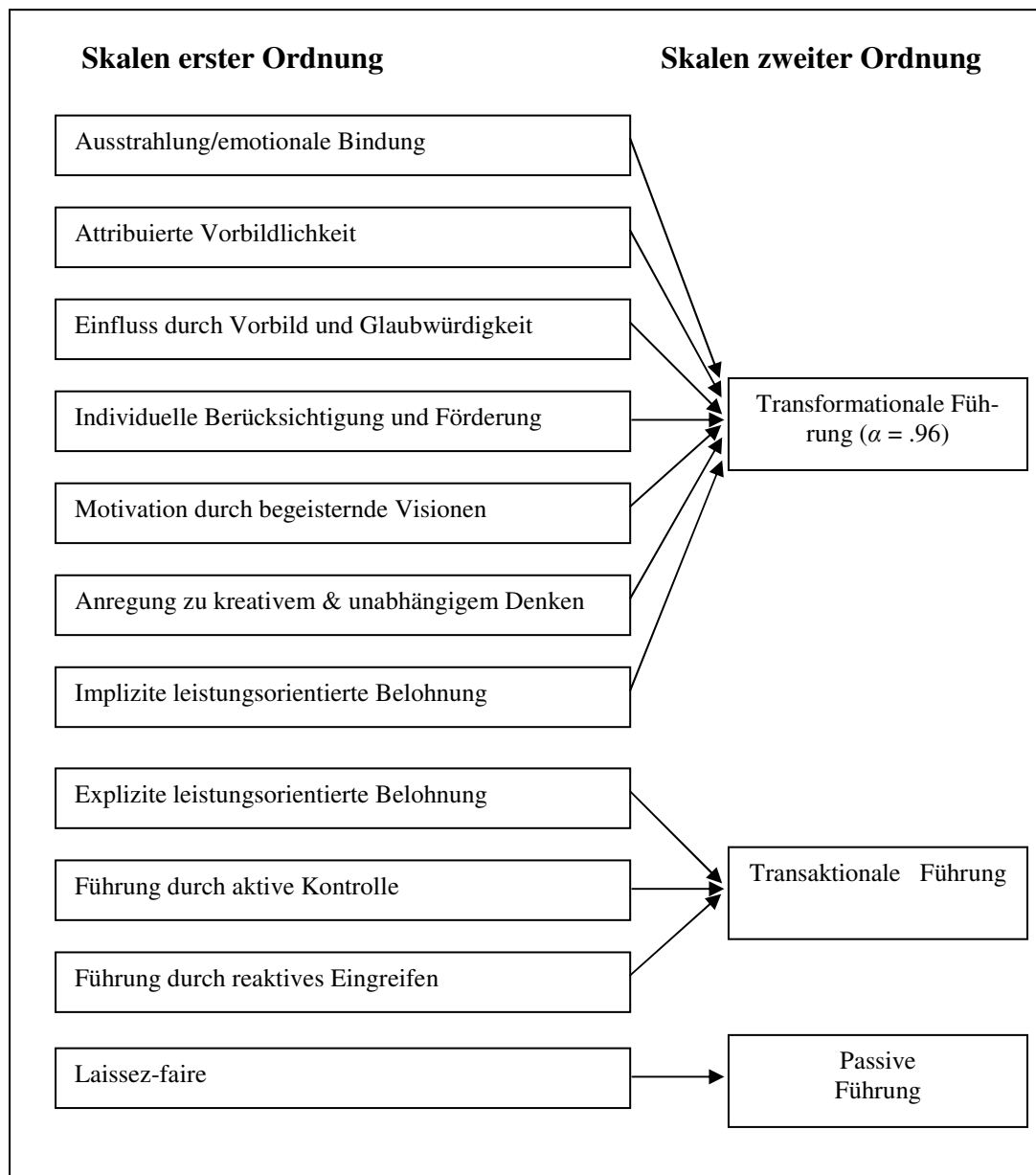


Abbildung 28. Skalen erster und zweiter Ordnung des *full range of leadership*.

Erfreulicherweise zeigt sich für die transformationale Führung ein Cronbach Alpha von .96. Die sieben einzelnen Dimensionen der transformationalen Führung sind intern konsistent und messen das übergeordnete Konstrukt transformationale Führung. Die Empirie bestätigt die in Theorie postulierten inhaltli-

chen Ähnlichkeiten. Hingegen ergibt sich für die transaktionale Skala ein negatives Cronbach Alpha. Damit lässt sich eine Zusammenführung der Dimensionen explizite leistungsorientierte Belohnung, Führung durch aktive Kontrolle und Führung durch reaktives Eingreifen in ein Konstrukt zweiter Ordnung statistisch nicht beweisen (Dörr, 2006; Felfe, 2006; Gebert, 2002). Im weiteren Verlauf dieser Arbeit ist es deshalb nicht sinnvoll, von transaktionaler Führung zu sprechen. Ich werde mich bei der transaktionalen Führung immer auf die einzelnen Subdimensionen beziehen.

Laissez-faire soll vorerst als einziges passives Führungsverhalten betrachtet werden. Wir werden aber im Verlauf dieser Arbeit noch feststellen, dass passives Führungsverhalten eigentlich aus zwei Dimensionen gebildet werden kann (s. Kapitel 7.1).

### 6.8.2.3 Erfolgskriterien des MLQ

Im MLQ werden Erfolgskriterien der Führung erhoben. Avolio & Bass (1991) unterscheiden zwischen zusätzlicher Anstrengungsbereitschaft, Effektivität der Führung und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten. Sie entsprechen wiederum den Erwartungen (vgl. Tabelle 7).

*Tabelle 7.*

Kennwerte der MLQ internen Erfolgskriterien der Führung

Dimensionen	Cronbachs Alpha	Anzahl Items
Zusätzliche Anstrengungsbereitschaft	.87	3
Effektivität der Führung	.88	4
Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten	.86	2

*Anmerkung.*  $N = 289$ .

### 6.8.2.4 Weitere Erfolgskriterien

Neben den MLQ Dimensionen wurden noch weitere Dimensionen im Fragebogen erhoben. Bereits im Theorieteil habe ich erläutert, dass es sinnvoll ist, zusätzliche Erfolgskriterien zu messen. In Tabelle 8 werden die Reliabilitäten der individuellen Erfolgskriterien im Überblick dargestellt.

Das Mass für die interne Konsistenz lag beim affektiven Commitment bei .85, beim kalkulatorischen Commitment .76 und beim normativen Commitment

bei .75. Diese Werte können für die beiden letztgenannten Skalen als gut und für das affektive Commitment als sehr gut bezeichnet werden.

Die Reliabilitäten für diese Skalen sind wiederum äusserst zufriedenstellend. Bei der Dimension Arbeitsklima liegt der Wert knapp unter dem geforderten Wert von .7. In Anbetracht der geringen Anzahl Items zur Erfassung des Konstruktes Arbeitsklima kann doch noch von einer guten Reliabilität ausgegangen werden.

*Tabelle 8.*

Kennwerte der MLQ fremden Erfolgskriterien der Führung

Dimensionen	Cronbachs Alpha	Anzahl Items	Skalierung
Selbstwirksamkeitserwartung	.86	11	1-6
Affektives Commitment	.85	5	1-5
Kalkulatorisches Commitment	.76	4	1-5
Normatives Commitment	.75	5	1-5
Arbeitsklima	.69	3	1-5
Autonomie	.76	4	1-5
Arbeitszufriedenheit	.72	4	1-6

*Anmerkung.* N = 289.

### 6.8.2.5 Fazit der Reliabilitätsanalyse

Die Reliabilitätsanalyse ergibt insgesamt gesehen ein sehr zufriedenstellendes Bild. Es müssen keine Einschränkungen für die Interpretation der Daten gemacht werden. Transformationale Führung kann als ausgezeichnet operationalisiert betrachtet werden. In dieser Arbeit ist es allerdings nicht sinnvoll, von transaktionaler Führung zu sprechen, da die einzelnen transaktionalen Dimensionen nicht ein Konstrukt zweiter Ordnung ergeben.

### 6.8.3 Validität

Ausgehend von der Annahme, dass der MLQ zur Erfassung des Führungsverhaltens im organisationalen Kontext eingesetzt werden kann, sollte die Inhaltsvalidität als gegeben betrachtet werden. Es ist jedoch nicht auszuschliessen, dass bei einzelnen Mitarbeitern andere führungsrelevante Kriterien wie beispielsweise aktives Zuhören oder Empathiefähigkeit eine Rolle spielen können,

welche nicht im MLQ erfasst werden. Im Folgenden wird die faktorielle Validität des MLQ überprüft. Die konfirmatorische Faktorenanalyse ist das geeignete Verfahren, um diese Überprüfung vorzunehmen.

#### **6.8.3.1 Konfirmatorische Faktorenanalyse der transformationalen Führung**

Im Gegensatz zur explorativen Faktorenanalyse stellt die konfirmatorische Faktorenanalyse ein strengeres und adäquateres Verfahren zur Überprüfung der Skalenstruktur dar (Reinecke, 2005). Mit Hilfe des Rechenprogrammes AMOS 6.0 kann die konfirmatorische Faktorenanalyse berechnet werden (Arbuckle, 2005).

Die konfirmatorische Faktorenanalyse wurde von Jöreskog (1969, 1973) entwickelt. Sie kann als Spezialfall von Strukturgleichungsanalysen angesehen werden (Backhaus et al., 2003). Die konfirmatorische Faktorenanalyse wird zu den Hypothesen prüfenden Verfahren gezählt. Dabei wird geschaut, wie das postulierte Modell zu den empirischen Daten passt bzw. inwieweit sich die empirische Kovarianzmatrix von der im Modell postulierten Kovarianzmatrix unterscheidet.

Um diese Anpassungsgüte statistisch feststellen zu können, wurden verschiedene Masse entwickelt und eingeführt (Bentler & Bonett, 1980; Schumacker & Lomax, 1996). Ein Modellfit sollte jeweils über verschiedene Prüfgrößen bestimmt werden (Bollen & Long, 1993). In der Literatur gibt es keine einheitliche Meinung über die Verwendung zwingender Prüfgrößen. Es liegen höchstens Empfehlungen vor (vgl. Browne & Arminger, 1995; Kline, 2005). In der Tabelle 9 sind die gängigsten Prüfgrößen und die geforderten Werte überblicksartig dargestellt (Backhaus et al., 2003; Browne & Cudeck, 1993; Byrne, 2001; Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003; Schumacker & Lomax, 1996; Tabachnick & Fidell, 2001).

Tabelle 9.

Prüfgrößen zur Bestimmung des Modellfit in pfadanalytischen Modellen

Gütekriterien	akzeptabler Modellfit	guter Modellfit
$\chi^2$ -Wert	$\chi^2/df \leq 3$	$\chi^2/df \leq 2$
<i>GFI</i> (Goodness of Fit Index)	$\geq .90$	$\geq .95$
<i>AGFI</i> (Adjusted Goodness of Fit Index)	$\geq .90$	$\geq .95$
<i>RMSEA</i> (Root-mean-square-error-of-Approximation)	$\leq .08$	$\leq .05$

Die in Tabelle 9 erwähnten Fitmasse werden als absolute Indizes bezeichnet. Diese Gütekriterien werden unabhängig von anderen Modellen berechnet, d.h. das Modell wird nicht mit einem Idealmodell verglichen. Bei der Berechnung einer konfirmatorischen Faktorenanalyse sind diese Masse völlig ausreichend. Ich werde in einem späteren Zeitpunkt noch die inkrementalen Gütekriterien erläutern (vgl. Kapitel 6.9.3.1), welche vor allem verwendet werden, wenn genestete Modelle miteinander verglichen werden.

Da in diesem Kapitel die Gesamtgüte des Modells im Vordergrund steht, wird im Folgenden nur am Rande auf die Parameterschätzungen (Faktorladungen) eingegangen. Abbildung 29 zeigt das Messmodell zur Überprüfung des postulierten Zusammenhanges zwischen Indikatoren und Konstrukt, und ob die Varianz in den Daten durch das Messmodell genügend gut erklärt werden. Als Indikatoren wurden die Skalenmittelwerte verwendet. Zusätzlich wurden einige Messfehler miteinander korreliert, weil eine gleichartige Messmethode vorliegt und angenommen werden kann, dass die Indikatoren eines latenten Konstruktes derselben Quelle von Messfehlern unterliegen (Kline, 2005).

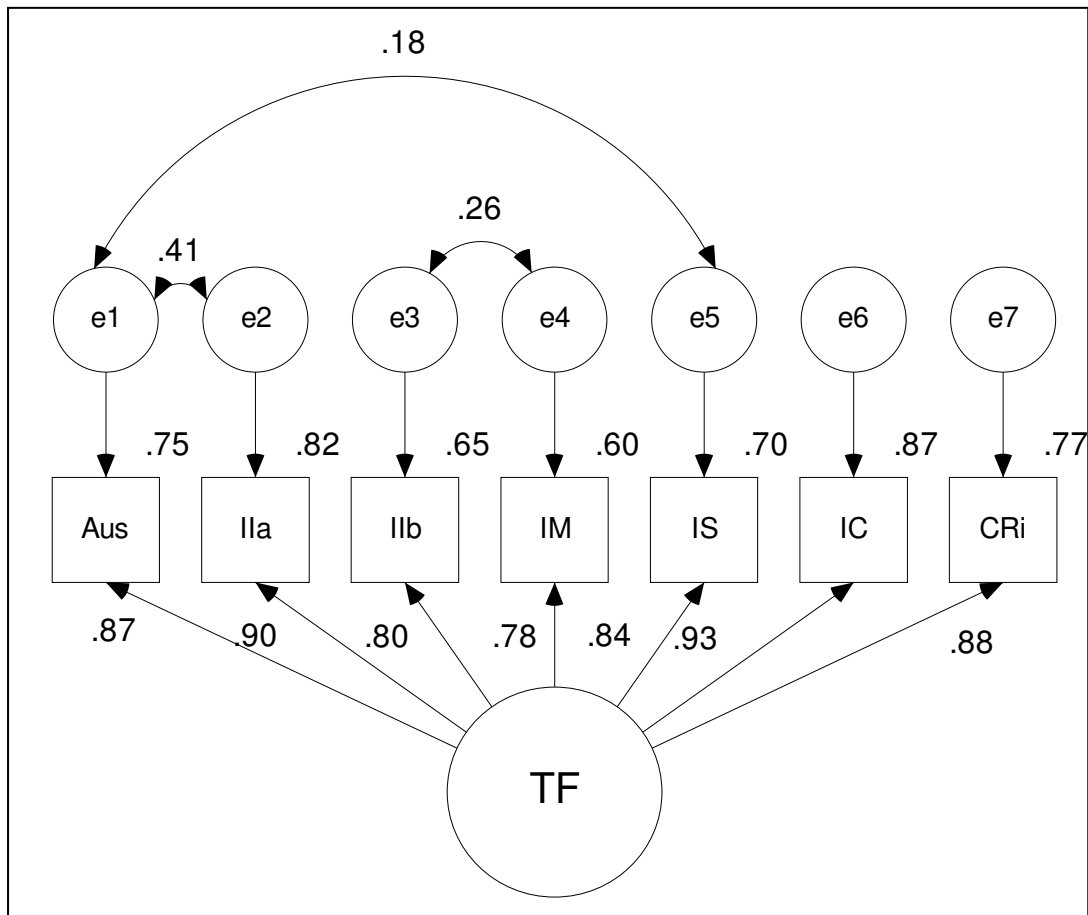


Abbildung 29. Struktur und Parameterschätzung (standardisierte Werte) des transformationalen Führungsmodells.

Bemerkungen:  $N = 289$ , Chi-Quadrat = 11.794 (11), Chi-Quadrat/ $df = 1.072$ ,  $p = .379$ ,  $GFI = .989$ ,  $AGFI = .971$ ,  $RMSEA = .016$  (TF transformationale Führung: Aus Ausstrahlung/emotionale Bindung, Ila attribuierte Vorbildlichkeit, Ilb Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit, IM Motivation durch begeisternde Visionen, IS Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken, IC individuelle Berücksichtigung und Förderung, CRi implizite leistungsorientierte Belohnung).

Es zeigt sich, dass die Gütekriterien hervorragende Werte aufweisen. Der Chi-Quadrat-Wert wurde nicht signifikant und dies bei einem  $N$  von 289. Die Nullhypothese kann beibehalten werden. Die empirische Kovarianzmatrix entspricht der modelltheoretischen Kovarianzmatrix. Unter der Annahme, dass das Modell stimmt, sind die berechneten Werte sehr wahrscheinlich. Setzt man den Chi-Quadrat-Wert ins Verhältnis mit den Freiheitsgraden, resultiert daraus ein Wert von 1.072. Der geforderte Wert von kleiner als zwei wird deutlich erreicht und daraus ergibt sich ein weiterer Hinweis für eine optimale Modellanpassung. Betrachtet man zusätzlich die Gütekriterien  $GFI$ ,  $AGFI$  und  $RMSEA$  so lässt sich die Faktorenstruktur der transformationalen Führung deutlich bestätigen. Nach dem  $GFI$  werden 99 Prozent der gesamten Ausgangsvarianz durch die Modellstruktur erklärt. Wenn man die Parameterschätzungen betrachtet, liegen die Fak-

torenladungen alle über .77. Die Dimensionen der transformationalen Führung messen alle etwas „Ähnliches“ und können zur latenten Variable transformationale Führung gezählt werden. Die erklärte Varianz der einzelnen Dimensionen liegt zwischen 60 Prozent und 87 Prozent. Interessant ist noch die Betrachtung der beiden „neu“ hinzugefügten Dimensionen: Die Dimension Ausstrahlung/emotionale Beziehung korreliert mit .87 zum latenten Konstrukt. Die Faktorladung der impliziten leistungsorientierten Belohnung liegt bei .88. Diese beiden Konstrukte stellen eine sinnvolle Ergänzung der transformationalen Führung dar.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die konfirmatorische Faktorenanalyse die postulierte Dimensionalität der transformationalen Führung bestätigt und Ausstrahlung/emotionale Bindung und implizite leistungsorientierte Belohnung als zusätzliche Skalen eine sinnvolle und begründbare Erweiterung darstellen.

## **6.9 Auswertungsmethoden**

Viele Hypothesen postulieren einen Zusammenhang zwischen einer oder mehreren Variablen. Die Korrelations- und die Strukturgleichungsanalysen bilden dabei die wichtigsten statistischen Instrumente zur Überprüfung von Zusammenhängen.

Zur Messung latenter Konstrukte und deren Beziehung untereinander eignen sich Strukturgleichungsmodelle besonders gut. Der grosse Vorteil dieser Strukturgleichungsmodelle liegt – neben der Berechnung von latenten Variablen – in der Abbildung komplexer Zusammenhänge mehrerer Variablen. Sie eignen sich deshalb sehr gut, um Mediationseffekte zu überprüfen. Ähnlich wie bei der Korrelationsanalyse sind die postulierten Zusammenhänge nicht kausal zu interpretieren, obwohl man bei den Strukturgleichungsmodellen manchmal von Kausalanalyse spricht. Bevor man ein Strukturgleichungsmodell aufstellt, sind in einem ersten Schritt intensive theoretische und fachliche Überlegungen zu möglichen Beziehungen zwischen den Variablen anzustellen (Backhaus et al., 2003). Strukturgleichungsmodelle können durch gezielte Modelloptimierung dazu verleiten, Beziehungen zwischen latenten Variablen wegzulassen oder im Modell zu integrieren. Diese Herangehensweise kann manchmal unter praktischen Gesichtspunkten durchaus sinnvoll sein. Dieses Vorgehen muss aber eindeutig als explora-

tiv gekennzeichnet werden. Es wäre mindestens eine zweite Stichprobe nötig, um die explorativ entdeckten Zusammenhänge zu überprüfen.

In dieser Arbeit spielt die Testung von Moderations- und Mediationseffekten eine entscheidende Bedeutung. Da diese Unterscheidung sowohl für Theoretiker als auch für Praktiker nicht immer einfach zu verstehen ist (Frazier, Tix, & Barron, 2004), sollen die Vorgehensweisen im Folgenden beschrieben werden.

### 6.9.1 Testung von Moderationseffekten

Zuerst wird die Frage geklärt, was überhaupt ein Moderator ist. Ein Moderator verändert die Beziehung zwischen einer Prädiktor- und einer Kriteriumsvariable (Baron & Kenny, 1986; Holmbeck, 1997; James & Brett, 1984). Der ursprüngliche Zusammenhang kann sich dabei abschwächen, verstärken oder sogar von einem positiven in einen negativen Zusammenhang verändern. Moderatoren wirken als Dritt-Variable auf die Beziehung zwischen einer unabhängigen und einer abhängigen Variable ein. Sie können nominal oder intervall skaliert sein. Als prototypisches Beispiel eines Moderators wird oft das Geschlecht genannt. Ich gehe im folgenden Beispiel zur Veranschaulichung von Moderationseffekten vom Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Zufriedenheit der Mitarbeiter aus. Es könnte beispielsweise sein, dass das Geschlecht der Führungsperson diese Beziehung beeinflusst. In diesem Falle wäre das Geschlecht der Führungsperson eine Moderatorvariable (vgl. Abbildung 30).

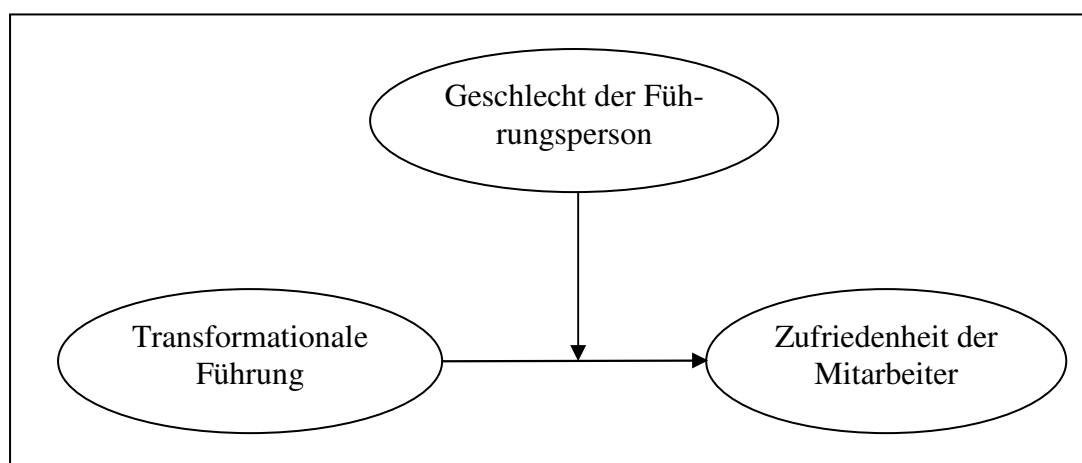


Abbildung 30. Beispiel für einen Moderationseffekt.

Bemerkungen: Geschlecht der Führungsperson moderiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Zufriedenheit der Mitarbeiter.



In diesem Beispiel wäre es möglich, dass sich die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Zufriedenheit der Mitarbeiter je nach Geschlechtsausprägung der Führungsperson deutlich verändert. Angenommen, Frauen wären bessere Führungskräfte, so würde man in diesem Beispiel einen hohen Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Zufriedenheit der Mitarbeiter erwarten, wenn das Geschlecht der Führungsperson weiblich wäre. Dieser Zusammenhang wäre in diesem fiktiven Beispiel wiederum weniger stark, wenn das Geschlecht der Führungsperson männlich wäre. Es könnte theoretisch sogar soweit führen, dass bei männlichen Führungspersonen kein Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Zufriedenheit der Mitarbeiter empirisch nachweisbar wäre. Im ungünstigsten Fall würde sich der positive Zusammenhang in einen negativen Zusammenhang verwandeln.

Moderatoreffekte sind in der Psychologie häufig anzutreffen (Jaccard, Turrisi, & Wan, 1990). In klinischen Studien wird z.B. untersucht, unter welchen Bedingungen Therapien am besten wirken. Moderatoreffekte können auch als Interaktionseffekte bezeichnet werden, da eine graphische Veranschaulichung eines Moderatoreffektes zwei Geraden zeigt, die sich kreuzen (vgl. Abbildung 31). Würden die Geraden parallel verlaufen, so würde man auf einen Haupteffekt schliessen können.

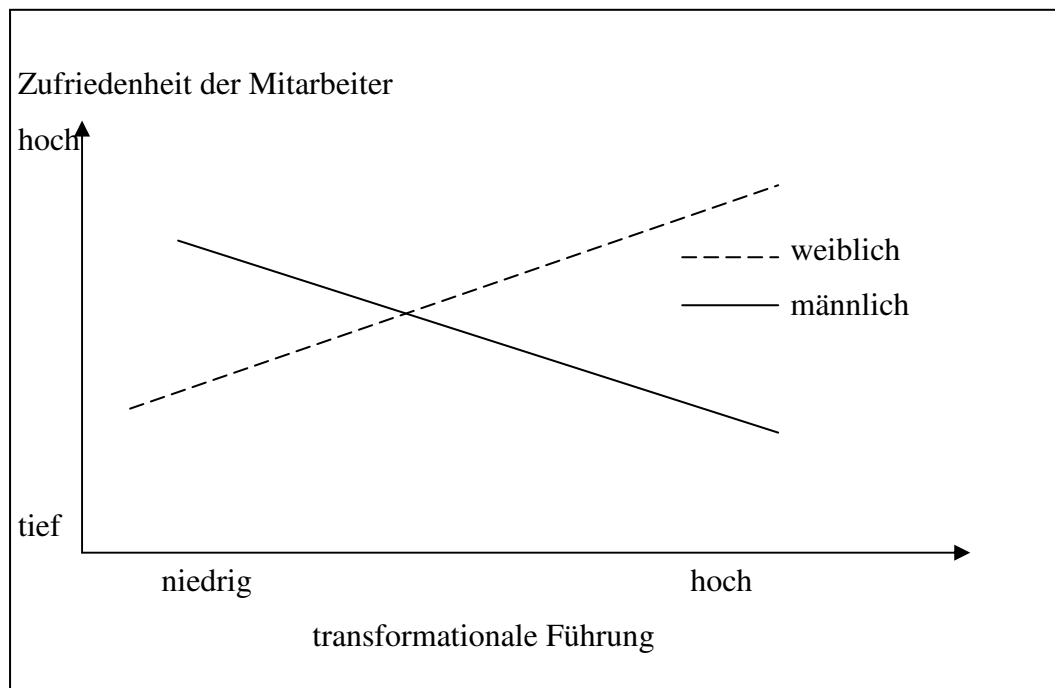


Abbildung 31. Beispiel für eine graphische Veranschaulichung eines Moderationseffektes.

Bemerkungen: Geschlecht der Führungsperson moderiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Die Suche nach bestimmten Moderatoren in einem Forschungsgebiet deutet darauf hin, dass in diesem Bereich bereits seit Längerem geforscht wird und komplexere Fragestellungen untersucht werden (Aguinis, Boik, & Pierce, 2001; Judd, McClelland, & Culhane, 1995). Es geht nicht nur einfach darum, einen bestimmten Zusammenhang zu postulieren, sondern gezielt den Zusammenhang zwischen zwei Variablen in Abhängigkeit einer aus der Theorie abgeleiteten Dritt-Variable zu untersuchen.

In der empirischen Forschung hat sich mittlerweile ein Standard Verfahren entwickelt, um das Vorliegen eines Moderators zu beweisen. Man bezieht sich dabei auf den Vorschlag von Aiken und West (1991). Die Prüfung erfolgt dabei in vier Schritten:

1. Zu Beginn der statistischen Prüfung ist es ratsam, die hypothesenrelevanten Variablen (Prädiktor, Kriterium und Moderator) zu *z*-standardisieren oder eine Mittelwert-Zentrierung vorzunehmen. Durch diese Massnahme reduziert sich deutlich die Kollinearität.
2. Prädiktor- und Moderatorvariable werden multipliziert. Es wird der Interaktionsterm gebildet.
3. Es wird eine hierarchisch moderierte Regressionsanalyse durchgeführt. Die einzelnen Variablen werden nach einer genauen Reihenfolge ins Regressionsmodell aufgenommen. Zuerst wird geprüft, ob Kovariaten einen bedeutenden Einfluss ausüben. Danach wird der Prädiktor ins Modell aufgenommen. In einem dritten Schritt wird der Moderator ins Regressionsmodell integriert und am Schluss wird der Interaktionsterm noch eingefügt.
4. Beim Vorhandensein eines signifikanten Moderatoreffekts sollte dieser graphisch veranschaulicht werden.

Danach wäre es immer noch möglich, die Steigungskoeffizienten miteinander zu vergleichen und zu prüfen, ob signifikante Unterschiede vorliegen. Meistens genügt es, einen signifikanten Interaktionseffekt zu demonstrieren und diesen graphisch zu veranschaulichen.

Als *résumé* gilt: Moderatoren verändern einen Zusammenhang zwischen einem Prädiktor und einem Kriterium wesentlich. Die Überprüfung eines Moderationseffektes erfolgt durch eine moderierte hierarchische Regression.

### 6.9.2 Testung von Mediationseffekten

Ein Mediator wird definiert als Variable, die eine Beziehung zwischen einem Prädiktor und einem Kriterium erklärt (Baron & Kenny, 1986; Holmbeck, 1997; James & Brett, 1984). Mediatoren stellen wie Moderatoren eine Dritt-Variable dar, die einen Zusammenhang beeinflussen können. Worin liegt nun aber der Unterschied zwischen einem Mediator und einem Moderator? Mediatoren liefern Erklärungen, weshalb es zwischen einem Prädiktor und einem Kriterium zu einem Zusammenhang kommen kann. Man spricht auch von einer vermittelnden Variable, weil ein idealer Mediator die ursprüngliche Beziehung zwischen zwei Variablen vollständig erklären kann. Im Gegensatz dazu gibt ein Moderator nur Auskunft darüber bei welcher Gruppe oder unter welchen Rahmenbedingungen ein Zusammenhang besteht bzw. wesentlich verändert wird (Baron & Kenny, 1986).

Mediatoren sind eher psychologische Konstrukte, während Moderatoren auch demographische Variablen sein können. Psychologische Konstrukte können Antworten liefern für einen spezifischen Zusammenhang zwischen zwei Variablen. Dies wird noch anhand eines Zitates aus der Literatur verdeutlicht (Frazier et al., 2004):

Whereas moderators address “when” or “for whom” a predictor is more strongly related to an outcome, mediators establish “how” or “why” one variable predicts or causes an outcome variable. More specifically, a *mediator* is defined as a variable that explains the relation between a predictor and an outcome. In other words, a mediator is the mechanism through which a predictor influences an outcome variable. (S. 116)

So kann z.B. die Variable Geschlecht nicht erklären, weshalb ein Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Zufriedenheit der Mitarbeiter vorhanden ist. Das Geschlecht als Moderator gibt nur an, dass dieser Zusammenhang bei einer Gruppe deutlich anders ausfällt. Nachdem man diesen Moderator festgestellt hat, könnte man darüber sinnieren, weshalb nun bei einer Gruppe dieser Zusammenhang wesentlich stärker ausgeprägt ist als bei einer anderen Gruppe. Eine Hypothese könnte zum Beispiel sein, dass weibliche Führungspersonen wesentlich empathischer sind als ihre männlichen Kollegen. Empathie wäre in diesem Beispiel ein zu prüfender Mediator. In diesem Sinne liefern Moderatoren

oft Hinweise für die Prüfung eines Mediators. Sollte sich diese Hypothese bewahrheiten, so würde der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Zufriedenheit der Mitarbeiter gegen null tendieren, wenn Empathie als Mediator im Modell konzeptualisiert wird (vgl. Abbildung 32).

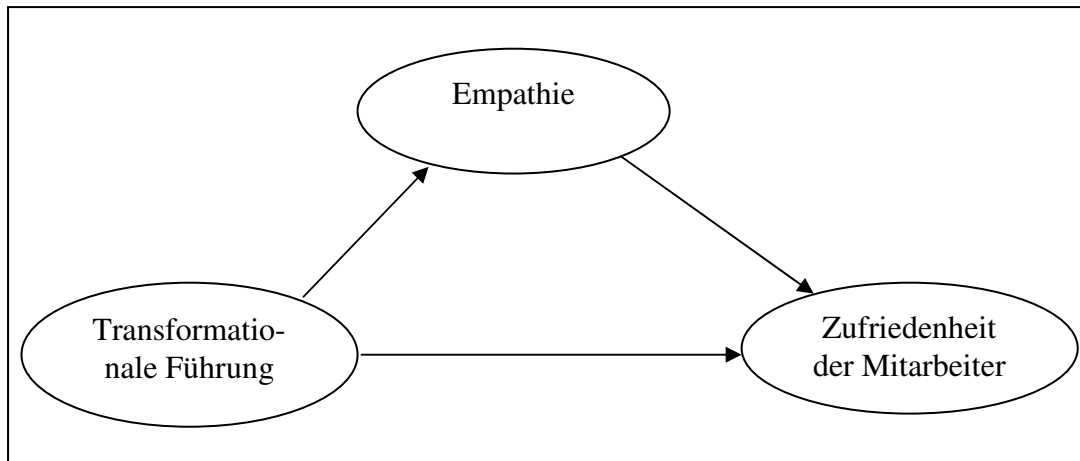


Abbildung 32. Beispiel für einen Mediationseffekt.

Bemerkungen: Empathie mediiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Es ist zu beachten, dass eine Variable sowohl als Moderator als auch als Mediator konzeptualisiert werden kann. Im vorgängig erwähnten Beispiel könnte man Empathie auch als Moderator konzeptualisieren. Es ist immer eine Frage der theoretischen Begründung und der damit zusammenhängenden Forschungsfrage, ob nun ein Moderator oder ein Mediator getestet werden soll (Frazier et al., 2004). Hätte man z.B. Empathie als Moderator postuliert, so würde die Hypothese lauten, dass transformationale Führungskräfte je nach Grad der Empathie unterschiedlich auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter Einfluss nehmen können. Generell würde man sagen, dass transformationale Führungskräfte mit hohen empathischen Fähigkeiten die Zufriedenheit der Mitarbeiter stark beeinflussen können, während transformationale Führungskräfte mit niedriger Empathie einen geringeren oder sogar einen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter ausüben würden. Empathie als Mediator würde die Hypothese suggerieren, dass transformationale Führungskräfte die Empathiefähigkeit positiv beeinflusst. Diese wiederum würde bei den Mitarbeitern Zufriedenheit bewirken, weil der Mitarbeiter das Gefühl hat, dass die Führungsperson sich gut in die Rolle der Mitarbeiter hineinversetzen kann. Es wird erwartet, dass transformationale Führung direkt keinen Einfluss auf die Zufriedenheit ausübt. Oft finden sich keine perfekten oder

totalen Mediationen, d.h. es besteht auch nach Einfügen eines Mediators immer noch ein direkter, wenn auch veränderter Zusammenhang zwischen Prädiktor und Kriterium. In diesem Fall spricht man von einer partiellen Mediation (Kline, 2005; Raykov & Marcoulides, 2000).

### 6.9.3 Strukturgleichungsmodelle

In dieser Arbeit wurde im Zusammenhang mit der Validitätsprüfung die konfirmatorische Faktorenanalyse bereits beschrieben (vgl. Kapitel 6.8.3.1). Sie gilt als Spezialfall von Strukturgleichungsmodellen. In diesem Abschnitt möchte ich zusätzlich noch einige Aspekte von Strukturgleichungsmodellen vertiefen, weil im Ergebnisteil sowohl bei der Auswertung von Moderations- als auch bei der Berechnung von Mediationseffekten Strukturgleichungsmodelle eine wichtige Rolle spielen.

Mediationen könnten grundsätzlich auch mit multivariaten Regressionen berechnet werden. Zu diesem Zweck müssten verschiedene Regressionsgleichungen aufgestellt werden (Baron & Kenny, 1986; Judd & Kenny, 1981). Jede Gleichung misst dabei die Verbindung der einzelnen Variablen in einem typischen Regressionsmodell. Es ist dabei offensichtlich, dass diese Regressionsgleichungen nur mit manifesten Variablen durchgeführt werden können. Eine Überprüfung eines Mediationsmodells auf Konstruktebene ist nicht möglich. Weiter gilt zu bedenken: Regressionsanalysen ermöglichen lediglich Schätzgleichungen für einzelne Modellzusammenhänge. Es wird ein einfacher Zusammenhang unterstellt, in der eine oder mehrere unabhängige Variablen auf eine abhängige Variable wirken.

Die Überprüfung eines Mediationsmodells erfordert die Schätzung mehrerer Gleichungen mit mehrstufigen Wirkungszusammenhängen zwischen mehreren unabhängigen und abhängigen Variablen. Strukturgleichungsmodelle sind somit in der Lage, komplexe Zusammenhänge gleichzeitig zu testen (Brüderl, 2000).

Ein weiteres Kriterium für die Entscheidung, ob multiple Regressionen oder Strukturgleichungsmodelle kann anhand der Stichprobengröße bestimmt werden. Ist die Stichprobe relativ klein, bietet es sich aus Überlegungen zur statistischen Teststärke an, multiple Regressionen zu verwenden (vgl. Tabachnick & Fidell, 1996, für eine genaue Erläuterung der Zusammenhänge zwischen Stichprobengröße und Strukturgleichungsmodellen).

Wie werden nun Mediationseffekte mit Strukturgleichungsmodellen getestet? Dazu wird das Verfahren von Holmbeck (1997) verwendet, wobei angenommen wird, dass eine latente Prädiktorvariable (A), ein latenter Mediator (B) und eine latente Kriteriumsvariable (C) vorliegen (vgl. Abbildung 33).

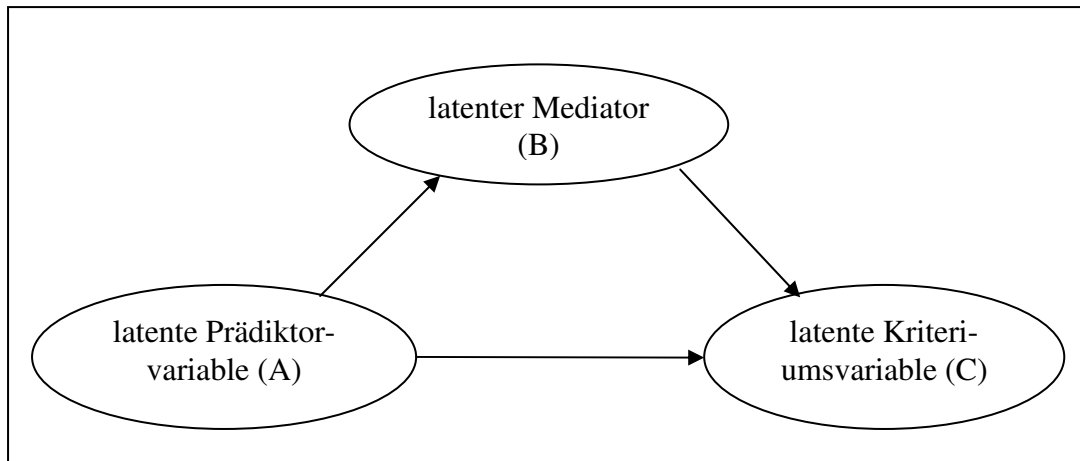


Abbildung 33. Allgemeines Beispiel für einen Mediationseffekt.

Die Prüfung erfolgt in vier Schritten:

1. Es wird geprüft, ob ein signifikanter Zusammenhang zwischen Prädiktor und Kriterium vorliegt. Zusätzlich sollte das Modell bereits gute Fit-Werte aufweisen.
2. Die Pfade zwischen Prädiktor-Mediator und Mediator-Kriterium sind in postulierter Richtung signifikant.
3. Das Gesamtmodell erreicht einen guten Fit.
4. In einem letzten Schritt wird der Modellfit unter zwei Bedingungen verglichen: A) Der Pfad zwischen Prädiktor und Kriterium wird auf Null fixiert und B) der Pfad bleibt geöffnet und wird nicht a priori eingeschränkt.

Die Schritte eins bis drei können relativ leicht überprüft werden. Die Prüfung des vierten Schrittes erfolgt über den Chi-Quadrat-Differenz-Test. Es wird angenommen, dass durch das Nullsetzen des Pfades zwischen Prädiktor und Kriterium, die Modellanpassung schlechter wird. Der Chi-Quadrat-Differenz-Wert (Modell B – Modell A) sollte nicht signifikant werden, weil dadurch die Nullhypothese beibehalten werden kann. Die Nullhypothese in diesem Zusammenhang meint, dass das Modell mit dem fixierten Parameter (A) sich nicht signifikant vom Modell mit dem geöffneten Parameter (B) unterscheidet. Mit anderen

Worten sollte das Modell B – beim Vorliegen einer vollständigen Mediation – keinen signifikant besseren Fit aufweisen.

### 6.9.3.1 Inkrementale Fit-Indizes

Wie bereits in der konfirmatorischen Faktorenanalyse erwähnt, bildet die Güte eines Modells ein entscheidendes Kriterium, um zu beurteilen, ob die theoretische Modellstruktur mit den empirischen Daten übereinstimmt. Die Anpassungsgüte eines Modells wird über die Fitmasse berechnet. In den letzten Jahren wurden in der Literatur zahlreiche Fitmasse erwähnt. Die Auswahl war dabei sehr willkürlich und wurde nicht begründet. Nicht zuletzt steht eine grosse Auswahl an Fit-Indikatoren zur Verfügung und erst langsam entwickelt sich ein Konsens, welche Indikatoren mit welchen „*cutoff*“ Werten am besten sind (Hu & Bentler, 1998, 1999). Es wird grundsätzlich empfohlen, die Anpassungsgüte über verschiedene Prüfgrössen zu bestimmen (Bollen & Long, 1993), da Fit Indikatoren zu unterschiedlichen Kategorien gezählt werden können. In jüngster Zeit wurden auch verschiedene Simulationsstudien durchgeführt, welche die unterschiedlichen Fitmasse bezüglich ihrer Sensitivität gegenüber Model Fehlspezifikation überprüfen. Die Verwendung von *RMSEA* wird dabei stark empfohlen (Hu & Bentler, 1998; McCallum & Austin, 2000).

Im Folgenden werden die inkrementalen Fit Indizes erläutert. Inkrementale Gütekriterien ergeben sich über den Vergleich des zu beurteilenden Messmodells mit zwei anderen Modellen. Die zwei anderen Modelle beziehen sich auf ein ideales Modell (*saturated model*) und auf ein schlechtes Modell (*independence model*), bei dem davon ausgegangen wird, dass die einzelnen Indikatoren unkorreliert sind. Inkrementale Gütekriterien geben an, ob das zu beurteilende Modell (*default model*) näher am Unabhängigkeits- oder saturierten Modell liegt. Zu den inkrementalen Gütekriterien können folgende Fit Indizes gezählt werden: Normed Fit Index (*NFI*), Tucker-Lewis Index (*TLI*) und der Incremental Fit Index (*IFI*).

Normed Fit Index (*NFI*): Dieser Index berechnet sich aus der Differenz der Chi-Quadrat Werte des *independence models* und des *default models* dividiert durch den Chi-Quadrat Wert des *independence models*. Bei einem guten Modellfit sollte dieser Wert grösser als .9 sein.

Tucker-Lewis Index (*TLI*): Dieser Index wurde von Tucker und Lewis (1973) entwickelt und wurde später von Bentler und Bonett (1980) als Non-

Normed Fit Index bezeichnet. Man spricht von einem ausgezeichneten *TLI*-Wert, wenn dieser grösser als .95 ist.

Incremental Fit Index (*IFI*): Der *IFI* (Bentler & Bonnett, 1980) basiert auf der Chi-Quadrat-Statistik und reagiert sensibel auf Veränderungen in der Stichprobengrösse (Marsh, Balla, & McDonald, 1988). Eine gute Modellanpassung liegt vor, wenn der *IFI* grösser als .95 ist.



## 7 ERGEBNISSE

Im Ergebnisteil werden die Ergebnisse vor dem Hintergrund der formulierten Hypothesen dargestellt. Zu Beginn werden die Ergebnisse zum MLQ präsentiert. In den anschliessenden Kapiteln wird berichtet, in welcher Stärke transformationale Führung mit subjektiven und objektiven Erfolgskriterien im Zusammenhang steht.

### 7.1 MLQ

Um einen ersten Überblick über die Resultate des MLQ zu erhalten, werden in der Tabelle 10 Mittelwerte ( $M$ ), Standardabweichungen ( $SD$ ), Cronbach Alphas und Korrelationen dargestellt.

Die Mittelwerte unterscheiden sich in den einzelnen Dimensionen relativ deutlich voneinander. Die Dimensionen eins bis sieben bilden transformationales Führungsverhalten ab. Den höchsten Mittelwert ( $M = 4.05$ ) erreicht die Dimension Motivation durch begeisternde Visionen (IM). Ein Mittelwert von vier bedeutet, dass dieses Führungsverhalten oft gezeigt wird.

Ein hoher Wert auf der Dimension Motivation durch begeisternde Visionen zeigt sich auf der Itemebene dadurch, dass Führungskräfte sich optimistisch über die Zukunft äussern ( $M = 4.20$ ) und grosses Vertrauen in die Mitarbeiter besitzen, dass diese die gesteckten Ziele erreichen ( $M = 4.20$ ). Neben der Motivation durch begeisternde Visionen spielt die attribuierte (IIa,  $M = 3.85$ ) und gelebte Vorbildlichkeit (IIb,  $M = 3.82$ ) eine wichtige Rolle. In den Detailanalysen auf Itemebene zeigt sich, dass Führungskräfte den Mitarbeitern oft klar machen, wie wichtig es ist, sich zu 100 Prozent für eine Sache einzusetzen ( $M = 4.08$ ) und es den Führungskräften gelingt, Vertrauen und Stärke auszustrahlen ( $M = 3.98$ ).

Passives Führungsverhalten wird eindeutig weniger gezeigt. Laissez-faire (LF) und Führung durch reaktives Eingreifen (MbEp) wird selten von den Vorgesetzten ausgeführt. Hin und wieder zeigen die Führungskräfte im Unternehmen transaktionale Führungsverhaltensweisen wie explizite leistungsorientierte Belohnung (CRe,  $M = 2.98$ ) und Führung durch aktive Kontrolle (MbEa,  $M = 3.11$ ).

Tabelle 10.

Kennwerte und Interkorrelationen der MLQ Skalen

Dimensionen	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Aus	3.58	.94	(.90)										
2 IIa	3.85	.91	.89	(.90)									
3 IIb	3.82	.74	.73	.75	(.72)								
4 IC	3.73	.89	.81	.85	.74	(.87)							
5 IM	4.05	.77	.72	.73	.76	.72	(.86)						
6 IS	3.66	.76	.79	.76	.71	.79	.72	(.83)					
7 CRi	3.68	.81	.77	.79	.72	.83	.71	.74	(.74)				
8 CRe	2.98	.88	.52	.54	.59	.59	.53	.50	.58	(.88)			
9 MbEa	3.11	.70	.11	.08	.22	.08	.16	.18	.18	.17	(.62)		
10 MbEp	2.27	.75	-.51	-.60	-.46	-.56	-.45	-.53	-.49	-.28	-.03	(.73)	
11 LF	2.09	.80	-.69	-.75	-.61	-.72	-.57	-.65	-.71	-.44	-.17	.61	(.74)

Bemerkungen:  $N = 289$ , Korrelationen  $> .15$  sind signifikant mit  $p < .01$ , Korrelationen  $> .12$  sind signifikant mit  $p < .05$ , in der Diagonalen und mit Klammern umschlossen stehen die Cronbachs Alpha, Aus = Ausstrahlung/ emotionale Bindung, IIa = attribuierte Vorbildlichkeit, IIb = Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit, IC = individuelle Unterstützung und Förderung, IM = Motivation durch begeisternde Visionen, IS = Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken, CRi = implizite leistungsorientierte Belohnung, CRe = explizite leistungsorientierte Belohnung, MbEa = Führung durch aktive Kontrolle, MbEp = Führung durch reaktives Eingreifen, LF = laissez-faire.

Nach Bass und Avolio (1994) ist das vorliegende Führungsprofil fürs Unternehmen optimal. Transformationale Führungsverhaltensweisen werden oft gezeigt, transaktionale Führung hin und wieder und passive Führung selten bis nie.

### **7.1.1 Hypothese 1.1**

Die Hypothese 1.1 bezieht sich auf die Beziehung der Skala Ausstrahlung/emotionale Bindung (Aus) mit anderen transformationalen Führungsskalen. Felfe (2003) nahm an, dass Ausstrahlung eine hohe inhaltliche Ähnlichkeit zu der attribuierten Vorbildlichkeit und individuellen Berücksichtigung und Förderung (IC) aufweist. Aus der Tabelle 10 kann entnommen werden, dass Ausstrahlung/emotionale Bindung sehr hohe Korrelationen zu den transformationalen Skalen (1 – 7) aufweist. Die Korrelationen liegen für die transformationalen Skalen alle über .71. Im Vergleich dazu liegt die Korrelation mit der neu eingeführten transaktionalen Skala explizite leistungsorientierte Belohnung bereits wesentlich tiefer ( $r = .52$ ). Zur Skala Führung durch aktive Kontrolle ergibt sich nur noch eine Korrelation von .11. Der Zusammenhang zwischen Ausstrahlung/emotionaler Bindung und attribuierten Vorbildlichkeit beträgt .89 und zu individuelle Berücksichtigung und Förderung .81. Diese Zusammenhänge können als sehr hoch bezeichnet werden. Die Hypothese 1.1 kann somit bestätigt werden.

### **7.1.2 Hypothese 1.2**

Die Hypothese 1.2 besagt, dass sich die neu eingeführte Skala Ausstrahlung/emotionale Bindung von den anderen transformationalen Skalen unterscheidet. Zu diesem Zweck werden t-Tests für abhängige Stichproben gerechnet. Es zeigt sich, dass Ausstrahlung/emotionale Bindung den niedrigsten Mittelwert der transformationalen Dimensionen aufweist. Die Prüfung ergab z.B. für Ausstrahlung/emotionale Bindung und attribuierte Vorbildlichkeit einen signifikanten Unterschied ( $t[283] = -4.967, p < .001$ ). Insgesamt zeigen sich zu vier transformationalen Skalen signifikante Unterschiede. Die Skalen Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken (IS) und implizite leistungsorientierte Belohnung (CRi) weisen keine signifikanten Mittelwertsunterschiede zu Ausstrahlung/emotionale Bindung auf. Hypothese 1.2 kann teilweise bestätigt werden, weil Ausstrahlung/emotionale Bindung nicht zu allen transformationalen Skalen signifikant tiefere Ausprägungen zeigt.

### 7.1.3 Hypothese 2.1

Die Korrelationen von Ausstrahlung/emotionale Bindung zu der impliziten und expliziten leistungsorientierten Belohnung sollten näher beachtet werden. Während die implizite leistungsorientierte Belohnung hoch mit den transformationalen Skalen korrelieren sollte, wird für die explizite leistungsorientierte Belohnung eine deutlich niedrigere Korrelation erwartet. Aus Tabelle 10 kann man bereits deutlich erkennen, dass die implizite leistungsorientierte Belohnung zu transformationalen Skalen Zusammenhänge von .71 oder höher aufweist. Besonders hoch scheint die implizite leistungsorientierte Belohnung mit Ausstrahlung/emotionaler Bindung ( $r = .81$ ) und individueller Unterstützung und Förderung ( $r = .83$ ) zu sein. Inhaltlich kann insbesondere der hohe Zusammenhang zu individueller Unterstützung und Förderung passend erklärt werden. Implizite leistungsorientierte Belohnung setzt voraus, dass Führungskräfte „nahe“ bei ihren Mitarbeitern sind und sich offen für die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zeigen. Es gelingt den Führungskräften, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen und die Führungskräfte wissen, mit welchen Anerkennungen und Belohnungen die Mitarbeiter zusätzlich motiviert werden können. Die hohe Korrelation zu Ausstrahlung/emotionaler Bindung ist ebenfalls einleuchtend. Diese Komponente bildet jedoch genau die andere Seite der Beziehung ab. Die Mitarbeiter fühlen sich zu ihren Führungskräften hingezogen, weil sie beeindruckt sind von ihrer Persönlichkeit und Ausstrahlung. Die Hypothese 2.1, wonach implizite leistungsorientierte Belohnung hoch mit transformationaler Führung korreliert, erachte ich als bestätigt, weil alle Korrelationen über .70 liegen.

### 7.1.4 Hypothese 2.2

Die Korrelationen der expliziten leistungsorientierten Belohnung zu den transformationalen Skalen liegen bereits deutlich tiefer. In diesem Zusammenhang scheint sich die explizite leistungsorientierte Belohnung von der transformationalen Führung abzugrenzen und tatsächlich etwas anderes darzustellen als transformationales Führungsverhalten. Obwohl die Korrelationen zu den transformationalen Skalen weniger hoch sind als im Vergleich zu denjenigen impliziter leistungsorientierter Belohnung, bleibt fraglich, ob explizite leistungsorientierte Belohnung zu den transaktionalen Führungsdimensionen gezählt werden kann. Die Zusammenhänge zu transaktionalen Dimensionen wie Führung durch aktive

Kontrolle ( $r = .18$ ) und Führung durch reaktives Eingreifen ( $r = -.28$ ) liegen eher tief und für die letztgenannte bereits negativ (vgl. Tabelle 10).

Die Hypothese 2.2 kann bestätigt werden, obwohl nicht definitiv geklärt ist, ob diese Dimension eher als schwaches transformationales Führungsverhalten oder bereits zu der transaktionalen Führung gezählt werden soll.

### **7.1.5 Zwischenfazit zu den Ergebnissen des MLQ**

Bei den Interkorrelationen des MLQ ergeben sich ähnliche Befunde wie bei der Validierungsstudie von Felfe (2006). Die transformationalen Skalen korrelieren hoch miteinander. Zum einen kann argumentiert werden, dass dies wünschenswert ist, da alle Skalen zu einem spezifischen Konzept zusammengefasst werden können, zum anderen wird die diskriminante Validität der Skalen angezweifelt. Für Trainingszwecke und Rückmeldungen ans Unternehmen ist es daher sinnvoll, die einzelnen transformationalen Skalen separat zu betrachten.

Die Konzeptualisierung der transaktionalen Führung bleibt auch nach dieser Untersuchung offen. Die explizite leistungsorientierte Belohnung korreliert nur schwach ( $r = .18$ ) mit Führung durch aktive Kontrolle. Wenn man Führung durch aktive Kontrolle als eine prototypische Verhaltensweise für transaktionales Führungsverhalten betrachtet, ist der gefundene Zusammenhang zu schwach. Die ursprüngliche Konzeptualisierung transaktionaler Führung mit den Dimensionen leistungsorientierte Belohnung, Führung durch aktive Kontrolle und Führung durch reaktives Eingreifen muss angezweifelt werden, da die Korrelationen den Zusammenhang dieser drei Dimensionen nicht bestätigen kann. Welche Dimensionen transaktionales Führungsverhalten abbilden, bleibt weiterhin unklar.

### **7.1.6 MLQ im Ländervergleich**

Die folgende Ergebnisdarstellung bezieht sich auf keine explizite Hypothese. Vielmehr sollen die Werte amerikanischer (Bass & Avolio, 1995; Kramer, 2001) und deutscher (Felfe, 2003) Validierungsstudien den Daten dieser Untersuchung gegenübergestellt werden. Die Vergleichbarkeit ist also nur beschränkt möglich.

Die Anwendung des MLQ in einem Schweizer Unternehmen ist gemäss meinem Wissen bisher noch nicht untersucht worden. In diesem Sinne darf die Frage gestellt werden, ob transformationale Führung in Schweizer Unternehmen

überhaupt gelebt wird. Die Analysen der Daten zeigen, dass für das untersuchte Unternehmen diese Frage mit Ja beantwortet werden kann. Die Mittelwerte der einzelnen transformationalen Führungsdimensionen weisen relativ hohe Werte auf. Vergleicht man diese Werte mit den Vergleichsdaten von Bass und Avolio (1995), Kramer (2001) und Felfe (2003) so fällt auf, dass die Werte meiner Untersuchung den Werten von amerikanischen Stichproben ähneln. Die grössten Unterschiede ergeben sich in Bezug auf die deutsche Stichprobe von Felfe (vgl. Abbildung 34). Da die Stichprobengrösse dieser Studie aber wesentlich kleiner ist ( $N = 289$ ) als die Vergleichsdaten ( $> 2000$ ), sind nur beschränkte Vergleiche möglich. Es kann davon ausgegangen werden, dass zwischen den amerikanischen und schweizer Daten keine grösseren Unterschiede in den Führungskulturen vorliegen. Es muss aber einschränkend erwähnt werden, dass die Unterschiede betreffend statistischer Bedeutsamkeit nicht überprüft werden können.

Die passiven Führungsverhaltensweisen (Führung durch reaktives Eingreifen und laissez-faire) fallen tiefer aus als in Deutschland, d.h. dass in Deutschland stärker passives Führungsverhalten gelebt wird.

Es stellt sich natürlich die Frage, inwieweit die gewonnenen Werte aus dieser Untersuchung bestimmten Stichprobeneffekten unterliegen. In dieser Untersuchung wurden Mitarbeitende eines Unternehmens befragt. Es liegt damit eine relativ homogene Stichprobe vor.

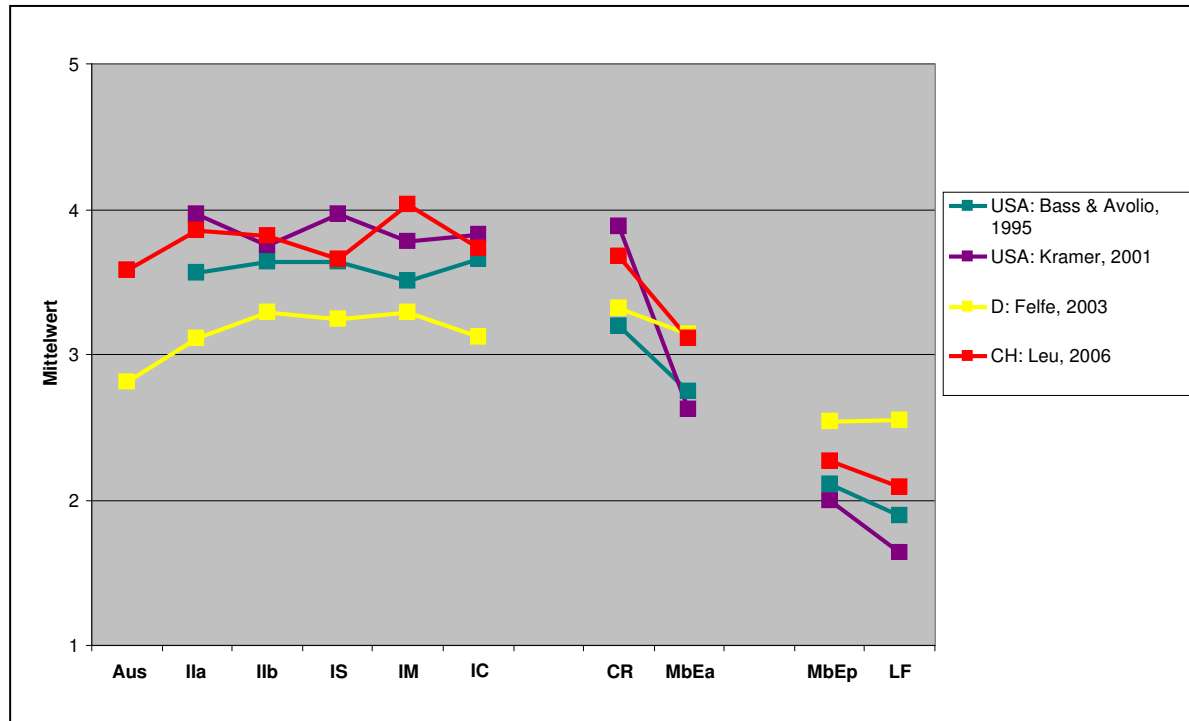


Abbildung 34. Mittelwertprofile des MLQ in US-amerikanischen, deutschen und schweizer Stichproben.

Bemerkungen: Bass und Avolio, 1995 ( $N = 2080$ ), Kramer, 2001 ( $N = 5200$ ), Felfe, 2003 ( $N = 3500$ ), Leu, 2006 ( $N = 289$ ). Aus = Ausstrahlung/emotionale Bindung, Ila = attri-buierte Vorbildlichkeit, Iib = Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit, IS = Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken, IM = Motivation durch begeisternde Visionen, IC = individuelle Unterstützung und Förderung, CR = (implizite) leistungsorientierte Belohnung, MbEa = Führung durch aktive Kontrolle, MbEp = Führung durch reaktives Eingreifen, LF = laissez-faire. Die ursprünglichen Werte von Bass und Avolio (1996) und Kramer (2001) wurden um 1 erhöht, damit die Skalen vergleichbar sind.

## 7.2 Subjektive Erfolgskriterien

Das Unternehmen wollte wissen, in welchem Masse die einzelnen Dimensionen der Führung mit subjektiven Erfolgskriterien zusammenhängen. Zusätzlich muss erwähnt werden, dass die Erfolgskriterien des MLQ (vgl. Kapitel 6.8.2.3) nicht ausreichend sind, um die Wirksamkeit der transformationalen Führung abschliessend zu beurteilen. In jüngster Zeit wurde zunehmend Kritik an den MLQ internen Erfolgskriterien genannt. Item Kontext Effekte (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003) können das Antwortverhalten massgebend beeinflussen. Die MLQ Erfolgskriterien werden im Fragebogen gerade nach der Einschätzung der Führungsperson beurteilt. Dies könnte einen Item *Priming* Effekt begünstigen, der besagt, dass die Position der Items einen kausalen Zusammenhang suggerieren kann. Zusätzlich sind die Items der Erfolgskriterien mit den Items der Führungseinstufung gruppiert. Man weiss, dass gruppierte Items dazu führen können, dass die Intra-Konstrukt Korrelationen gesenkt und die Inter-Konstrukt Korrelationen erhöht werden. Es wäre deshalb nicht erstaunlich, wenn zwischen den Führungsdimensionen des MLQ und den subjektiven MLQ Erfolgskriterien hohe Zusammenhänge vorzufinden wären.

### 7.2.1 Hypothese 3.1

Die Tabelle 11 gibt einen Überblick über die korrelativen Zusammenhänge der einzelnen Führungsdimensionen mit verschiedenen subjektiven Erfolgskriterien. Die drei Kriterien EEF (Bereitschaft für zusätzliche Anstrengung), EFF (Effektivität des Führungsverhaltens) und SAL (Zufriedenheit mit der Führungsperson) entstammen aus dem MLQ. Man kann erkennen, dass die Korrelationen zu den transformationalen Führungsdimensionen besonders hoch ausfallen. Die Korrelationen liegen über .70. Diese hohen Zusammenhänge wurden auch in der deutschen Validierungsstudie von Felfe (2006) gefunden. Wenn man diese Zusammenhänge mit anderen subjektiven Erfolgskriterien vergleicht, fällt auf, dass die Zusammenhänge bereits wesentlich tiefer sind. Affektives organisationales Commitment korreliert „nur“ noch mit ca. .35 mit den transformationalen Führungsdimensionen. Die Hypothese 3.1 kann bestätigt werden.



Tabelle 11.

Kennwerte und Interkorrelationen der MLQ Skalen

Dimensionen	EEF	EFF	SAL	FAIR	KLIMA	SAJ	ACO	KCO	NCO	AUT	SWE
1 Aus	.78	.84	.80	.72	.47	.39	.37	.11	.26	.23	.14
2 IIa	.76	.86	.86	.81	.53	.42	.34	.13	.25	.27	.17
3 IIb	.72	.73	.71	.66	.48	.35	.33	.09	.24	.19	.16
4 IC	.76	.84	.82	.75	.50	.42	.32	.14	.25	.31	.20
5 IM	.68	.74	.67	.60	.39	.31	.34	.16	.21	.21	.20
6 IS	.76	.76	.72	.59	.43	.39	.33	.11	.22	.27	.22
7 CRi	.74	.81	.78	.70	.47	.41	.28	.17	.23	.27	.18
8 CRe	.57	.60	.48	.47	.37	.30	.25	.12	.25	.17	.13
9 MbEa	.20	.15	.08	.03	.01	.04	-.03	.21	.08	-.13	-.06
10 MbEp	-.48	-.55	-.57	-.56	-.36	-.36	-.24	-.05	-.09	-.15	-.17
11 LF	-.64	-.78	-.73	-.70	-.44	-.31	-.29	-.17	-.19	-.18	-.18

Bemerkungen:  $N = 289$ , Korrelationen  $> .15$  sind signifikant mit  $p < .01$ , Korrelationen  $> .12$  sind signifikant mit  $p < .05$ , EEF = Extra Effort (Bereitschaft für zusätzliche Anstrengung), EFF = Efficiency (Effektivität des Führungsverhaltens), SAL = Zufriedenheit mit der Führungsperson, FAIR = interaktionale Fairness, KLIMA = Arbeitsklima, SAJ, Zufriedenheit mit der Arbeit, ACO = affektives organisationales Commitment, KCO = kalkulatorisches organisationales Commitment, NCO = normatives organisationales Commitment, AUT = Autonomie, SWE = Selbstwirksamkeitserwartung, Aus = Ausstrahlung/emotionale Bindung, IIa = attribuierte Vorbildlichkeit, IIb = Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit, IC = individuelle Unterstützung und Förderung, IM = Motivation durch begeisternde Visionen, IS = Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken, CRi = implizite leistungsorientierte Belohnung, CRe = explizite leistungsorientierte Belohnung, MbEa = Führung durch aktive Kontrolle, MbEp = Führung durch reaktives Eingreifen, LF = laissez-faire.

### **7.2.2 Hypothese 3.2**

Betrachtet man die transaktionalen Skalen CRe, MbEa und MbEp fällt auf, dass die Zusammenhänge jeweils sehr unterschiedlich sind. Während sich für CRe noch mittelstarke Korrelationen zu den subjektiven Erfolgskriterien finden lassen, liegen die Korrelationen für MbEa bereits im schwachen Bereich. MbEa zeigt zu gewissen Kriterien (z.B. Fairness, Klima, Arbeitszufriedenheit) keinen signifikanten Zusammenhang mehr. MbEp korreliert bereits deutlich negativ mit den subjektiven Erfolgskriterien. Die Hypothese 3.2 kann auch bestätigt werden, d.h. Dimensionen der transformationalen Führung hängen deutlich höher mit den subjektiven Erfolgskriterien zusammen als transaktionale Führungsdimensionen.

### **7.2.3 Hypothese 3.3**

Die Hypothese 3.3 postuliert einen negativen Zusammenhang von laissez-faire zu subjektiven Erfolgskriterien. Tabelle 11 bestätigt diese Annahme. Zu allen Erfolgskriterien ergeben sich negative Zusammenhänge. Die stärksten Effekte beziehen sich wiederum auf die MLQ internen Erfolgskriterien (EEF, EFF, SAL).

## **7.3 Objektive Erfolgskriterien**

Objektive Erfolgskriterien wurden aus dem Personalsystem des Unternehmens in den Datensatz integriert. Dieses Vorgehen wird grundsätzlich empfohlen, weil dadurch die Prädiktor- und Kriteriumsvariablen aus unterschiedlichen Quellen stammen und damit die gemeinsame Methodenvarianz deutlich reduziert wird bzw. gar nicht auftreten kann (Podsakoff et al., 2003). Es wird erwartet, dass die Zusammenhänge deutlich tiefer ausfallen. Einerseits liegt dies sicher an der Vermeidung des gemeinsamen Methodeneffektes, andererseits ist der Einfluss des Führungsverhaltens auf objektive Leistung der Mitarbeiter wahrscheinlich nur einer von vielen.

Zuerst lohnt es sich, einen Blick auf die statistischen Kennwerte der objektiven Leistungsdaten zu werfen (vgl. Tabelle 12). Auffallend ist vor allem beim Zielerreichungsgrad die relativ kleine Standardabweichung (6.78). Dies bedeutet, dass die Varianz dieser Variable sehr klein ist und es deshalb schwierig sein wird, Zusammenhänge zum Zielerreichungsgrad zu finden. Zusätzlich ist die Verteilung

stark linksschief ( $\nu = -1.3$ ). Sowohl der Zielerreichungsgrad als auch der Lohn zeigen keinen signifikanten Zusammenhang zu Absentismus.

Tabelle 12.

Kennwerte und Interkorrelationen objektiver Erfolgskriterien

Dimensionen		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	1	2
1	Lohn	147254.70	62211.40	72		
2	Zielerreichungsgrad in %	91.07	6.78	188		
3	Absentismus in Tage	4.43	19.27	289	-.10	.02

Bemerkungen: Zwischen Lohn und Zielerreichungsgrad können keine Korrelationen berechnet werden, da Lohndaten nur für die Aussendienst- und Zielerreichungsgrad einzig für die Innendienstmitarbeiter vorlag.

### 7.3.1 Lohn

Als erstes objektives Leistungsmass wird der Lohn der Aussendienstmitarbeiter betrachtet und in den Zusammenhang mit Führungsdimensionen und Selbstwirksamkeitserwartungen gesetzt.

#### 7.3.1.1 Hypothese 4.1

In der Korrelationsmatrix (vgl. Tabelle 13) sind die einzelnen Dimensionen der transformationalen Führung nicht mehr einzeln aufgelistet.

Tabelle 13.

Korrelationen ausgewählter Dimensionen mit dem Lohn der Mitarbeiter

Dimensionen		Lohn der Mitarbeiter
1	Transformationale Führung	.30*
2	Explizite leistungsorientierte Belohnung	.17
3	Führung durch aktive Kontrolle	-.13
4	Führung durch reaktives Eingreifen	-.04
5	Laissez-faire	.03
6	Selbstwirksamkeitserwartung	.18

Bemerkungen:  $N = 58$ , \* signifikant mit  $p < .05$ , Alter diente als Kontrollvariable, Lohn = Lohn der Aussendienstmitarbeiter Ende 2006.

Die transformationalen Führungsdimensionen wurden auf Konstruktebene zusammengefasst. Die transaktionalen Skalen lassen sich nicht sinnvoll zu einem Konstrukt integrieren (vgl. Kapitel 7.1.5) und deshalb sind die einzelnen Dimen-

sionen (CRe, MbEa und MbEp) als Prädiktoren aufgeführt. Die Führungsdimension *laissez-faire* wird als passivste Führungsdimension noch in der Korrelationsmatrix abgebildet. Zusätzlich wird angenommen, dass Selbstwirksamkeitserwartung einen entscheidenden Einfluss auf objektive Leistungsdaten ausüben kann. Diese Variable wurde deshalb auch als Prädiktor in die Korrelationsmatrix aufgenommen.

Die Tabelle 13 zeigt, dass transformationale Führung signifikant mit dem Lohn zusammenhängt. Die Hypothese 4.1 kann somit bereits als tendenziell bestätigt gelten. Es zeigt sich offenbar nur beim transformationalen Führungskonstrukt ein Zusammenhang mit dem Lohn. Die Dimensionen der transaktionalen Führung (CRe, MbEa und MbEp) zeigen keine signifikanten Zusammenhänge mehr. Selbstwirksamkeitserwartung korreliert positiv mit dem Lohn. Dieser Zusammenhang wurde bei einem  $N$  von 58 aber nicht mehr signifikant. Zusätzlich wurde bei den Korrelationen in Tabelle 13 das Alter heraus partialisiert. Das Alter korreliert mit .36 mit dem Lohn. Es scheint, dass das Alter in gewisser Weise mit dem Lohn zusammenhängt. Das Unternehmen beteuert aber, dass das Alter bei der Festlegung des Lohnes keine Rolle spielt. Es wird allerdings vermutet, dass ein Aussendienstmitarbeiter mit zusätzlichem Alter einen festen Bestand an Kunden aufbauen kann und somit der Mitarbeiter bei diesen Kunden die Versicherungen anpassen und ergänzen kann. Ein junger Aussendienstmitarbeiter muss sich diese Beziehungen noch erarbeiten und gerade zu Beginn braucht ein Mitarbeiter im Aussendienst mehr Zeit, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen.

Im Folgenden ist es interessant zu sehen, welche Dimensionen der transformationalen Führung in welcher Stärke mit dem Lohn zusammenhängen. Tabelle 14 zeigt, dass der Zusammenhang zwischen Lohn und Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit am höchsten ist ( $r = .33$ ).

Tabelle 14.

Korrelation der Dimensionen der transformationalen Führung mit dem Lohn der Mitarbeiter

Dimensionen		Lohn der Mitarbeiter
1	Ausstrahlung/emotionale Bindung	.28*
2	Attribuierte Vorbildlichkeit	.25
3	Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit	.33**
4	Individuelle Unterstützung	.25
5	Motivation durch begeisternde Visionen	.30*
6	Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken	.19
7	Implizite leistungsorientierte Belohnung	.30*

Bemerkungen:  $N = 58$ , \*\* signifikant mit  $p < .01$ , \* signifikant mit  $p < .05$ , Alter diente als Kontrollvariable, Lohn = Lohn der Aussendienstmitarbeiter Ende 2006.

Zusätzlich korrelieren die Dimensionen Motivation durch begeisternde Visionen und implizite leistungsorientierte Belohnung relativ hoch mit dem Lohn. Die implizite leistungsorientierte Belohnung scheint eine nicht unwesentliche Komponente des transformationalen Führungsverhaltens zu sein. Ausstrahlung/emotionale Bindung korreliert mit dem Lohn mit .28. Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken scheint weitaus weniger stark mit dem Lohn zusammenzuhängen.

### 7.3.1.2 Hypothese 4.2

Hypothese 4.2 besagt nun, dass die Beziehung zwischen transformationaler Führung und dem Lohn durch die Selbstwirksamkeitserwartung mediiert wird. Eine Variante um Mediationseffekte zu überprüfen, wird von Baron und Kenny (1986) beschrieben. Sie schlagen vor, dass die Überprüfung eines Mediationseffektes mittels mehreren Regressionsgleichungen vorgenommen werden soll. Um einen vollständigen Mediationseffekt empirisch untermauern zu können, müssen vier Bedingungen erfüllt sein:

1. Zwischen der unabhängigen Variable (transformationale Führung) und der abhängigen Variable (Lohn) besteht ein signifikanter Zusammenhang.
2. Die unabhängige Variable korreliert signifikant mit dem Mediator (Selbstwirksamkeitserwartung).

3. Der Mediator und die abhängige Variable hängen signifikant miteinander zusammen.
4. Der Zusammenhang zwischen unabhängiger Variable und abhängiger Variable ist nicht mehr signifikant, wenn der Mediator kontrolliert wird.

Mit diesen vier Schritten kann mittels der Regressionsanalyse relativ rasch überprüft werden, ob die drei Variablen (unabhängige Variable, abhängige Variable und Moderator) die entsprechenden Zusammenhänge aufweisen.

Im vorliegenden Fall kann bereits der erste Schritt nicht erfüllt werden. Transformationale Führung wirkt mit einem standardisierten Beta von .22 ( $p = .08$ ) auf den Lohn ein (vgl. Tabelle 15).

Tabelle 15.

Regressionsanalyse mit den errechneten Parametern

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	<i>T</i>	<i>p</i>
Transformationale Führung	18808.2	10528.4	.22	1.786	.079

Bemerkungen:  $N = 65$ , Abhängige Variable: Lohn.  $B$  = unstandardisierter Regressionskoeffizient,  $SE B$  = Standardfehler,  $\beta$  = standardisierter Regressionskoeffizient,  $T$  = T-Wert,  $p$  = Signifikanzniveau.

Trotz dieses Resultats könnte man argumentieren, dass das Signifikanzniveau nur knapp überschritten wurde und dass bei einem genügend hoher Anzahl Personen dieser Zusammenhang signifikant geworden wäre. Deshalb habe ich die Vorgehensweise nach Baron und Kenny (1986) weitergeführt. Im zweiten Schritt zeigte sich dann ein deutlicher Zusammenhang zwischen transformationaler Führung (unabhängige Variable) und Selbstwirksamkeitserwartung (Mediator). Der standardisierte Beta-Koeffizient erreichte den signifikanten Wert von .21 ( $N = 253$ ).

In der Abbildung 35 sind das postulierte Mediationsmodell und die errechneten Regressionswerte graphisch veranschaulicht.

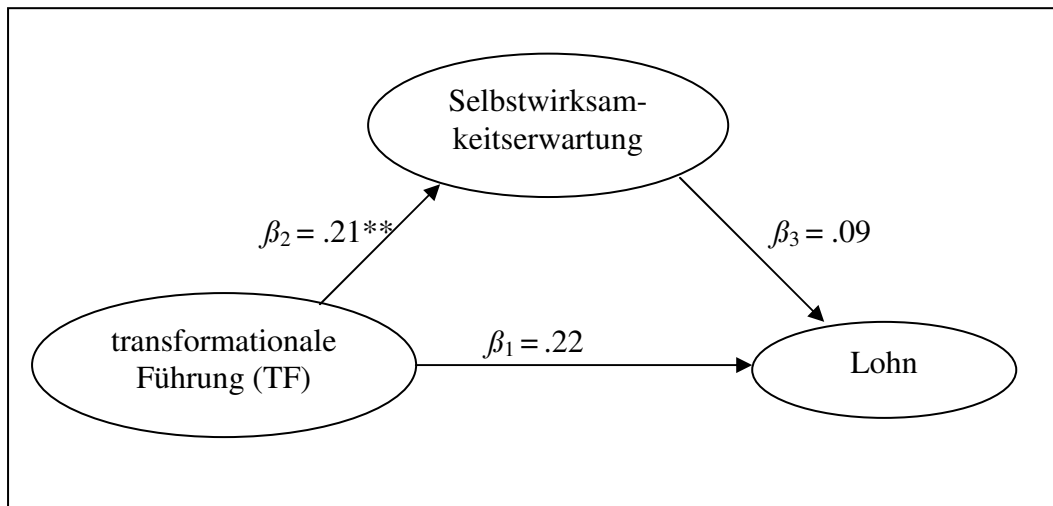


Abbildung 35. Postulierte Mediation.

Bemerkungen: Selbstwirksamkeitserwartung zeigt keinen Mediationseffekt zwischen transformationaler Führung und dem Lohn der Aussendienstmitarbeiter. \*\*  $p < .01$ .

Da der zweite Schritt sich als erfolgreich herausstellte, wurde zusätzlich die dritte Bedingung überprüft. Die Regressionsanalyse zeigte aber auch keinen Zusammenhang zwischen dem Mediator und der abhängigen Variable. Der Beta-Wert zwischen der Selbstwirksamkeitserwartung und dem Lohn betrug .09 ( $p = .47$ ) und fiel damit deutlich nicht signifikant aus (vgl. Abbildung 35). Hypothese 4.2 kann in diesem Falle nicht bestätigt werden. Selbstwirksamkeitserwartung mediiert den Einfluss transformationaler Führung auf den Lohn nicht.

### 7.3.2 Zielerreichungsgrad

Neben dem Lohn ist der Zielerreichungsgrad der Mitarbeiter ein weiteres wichtiges Kriterium. Obwohl der Zielerreichungsgrad nicht mehr ein vollständiges objektives Leistungsmass darstellt (der direkte Vorgesetzte legt diesen Wert individuell für die Mitarbeiter fest), wird in der Unternehmenspraxis dieses Mass als entscheidendes Feedback für die Mitarbeiter angesehen. Es wird dabei in den Unternehmen implizit davon ausgegangen, dass Mitarbeiter mit beinahe 100 prozentiger Zielerfüllung als Leistungsträger gelten und entsprechend Anrecht auf Leistungsvergütungen ausüben können.

#### 7.3.2.1 Hypothese 4.3

Gemäss Hypothese 4.3 ist zu erwarten, dass die Mitarbeiter transformationaler Führungskräfte höhere Zielerreichungsgrade erlangen, da gemäss Theorie

transformationale Führung zu Leistungen über den Erwartungen führt (Bass, 1985). Die einzelnen transformationalen Führungsdimensionen sollten positiv mit dem Zielerreichungsgrad zusammenhängen. Tabelle 16 gibt einen Überblick über diese Zusammenhänge.

*Tabelle 16.*

Korrelation der Dimensionen der transformationalen Führung mit dem Zielerreichungsgrad

Dimensionen		Zielerreichungs- grad
1	Ausstrahlung/emotionale Bindung	.09
2	Attribuierte Vorbildlichkeit	.09
3	Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit	.12
4	Individuelle Unterstützung und Förderung	.08
5	Motivation durch begeisternde Visionen	.11
6	Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken	.08
7	Implizite leistungsorientierte Belohnung	.01

Bemerkungen:  $N = 188$ .

Es wird deutlich, dass sich die Zusammenhänge nicht signifikant von Null unterscheiden. Es gibt auch keine demographische Variable wie z.B. Alter, welche signifikant mit dem Zielerreichungsgrad korreliert. Hypothese 4.3 kann nicht bestätigt werden.

#### **7.3.2.2 Hypothese 4.4**

Weiter wird in Hypothese 4.4 angenommen, dass Selbstwirksamkeitserwartungen in einem positiven Zusammenhang mit dem Zielerreichungsgrad stehen. Mitarbeiter mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung sollten motivierter agieren und demnach eher die vorgegebenen Ziele erreichen können. In diesem Fall zeigt sich in der Tabelle 17 bei einem  $N$  von 187 ein korrelativer Zusammenhang von .21 ( $p < .01$ ).



Tabelle 17.

Korrelation der Selbstwirksamkeitserwartung mit dem Zielerreichungsgrad

Dimension		Zielerreichungsgrad
1	Selbstwirksamkeitserwartung	.21

Bemerkungen:  $N = 187$ , \*\* signifikant mit  $p < .01$ .

Hypothese 4.4 kann bestätigt werden. Selbstwirksamkeitserwartungen korrelieren signifikant mit dem Zielerreichungsgrad.

### 7.3.2.3 Hypothese 4.5

Es ist nicht nötig, die Hypothese 4.5 zu überprüfen, weil bereits gezeigt wurde, dass transformationale Führung nicht mit der Zielerreichung zusammenhängt. Nach der Vorgehensweise von Baron und Kenny (1986) wäre somit die erste Bedingung nicht erfüllt (vgl. Kapitel 7.3.1.2). Es gibt keinen signifikanten Zusammenhang zwischen unabhängiger Variable (transformationale Führung) und abhängiger Variable (Selbstwirksamkeitserwartung).

### 7.3.2.4 Hypothese 4.6

Die Hypothese 4.6 nimmt Bezug auf den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Anzahl Krankheitstage. Es wird vermutet, dass Mitarbeiter von transformationalen Führungspersonen weniger häufig krank sind und somit weniger Fehltage im Unternehmen aufweisen. Es wird ein negativer Zusammenhang erwartet. Tabelle 18 zeigt, dass der Zusammenhang sehr klein ist und dass das Signifikanzniveau bei weitem verfehlt wurde. Zusätzlich zeigt der Zusammenhang in die falsche Richtung. Aufgrund des ausserordentlich kleinen Effektes, soll dieses Resultat nicht weiter interpretiert werden.

Tabelle 18.

Korrelation der transformationalen Führung mit der Anzahl Krankheitstage Ende 2006

Dimension		Anzahl Krankheitstage Ende 2006
1	Transformationale Führung	.04

Bemerkungen:  $N = 256$ ,  $p = .54$ .

## 7.4 Transformationale Führung und Selbstwirksamkeitserwartung

Die Korrelationstabelle gibt einen ersten Überblick über die Zusammenhänge der transformationalen Führungsskalen und Selbstwirksamkeitserwartung (vgl. Tabelle 19).

*Tabelle 19.*

Korrelation der Dimensionen der transformationalen Führung mit der Selbstwirksamkeitserwartung

Dimensionen	Selbstwirksamkeitserwartung
1 Ausstrahlung/emotionale Bindung	.14
2 Attribuierte Vorbildlichkeit	.17
3 Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit	.16
4 Individuelle Unterstützung und Förderung	.20
5 Motivation durch begeisternde Visionen	.20
6 Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken	.22
7 Implizite leistungsorientierte Belohnung	.18

Bemerkungen:  $N = 280$ , Korrelationen  $> .15$  sind signifikant mit  $p < .01$ , Korrelationen  $> .12$  sind signifikant mit  $p < .05$ .

Die Tabelle zeigt, dass im Allgemeinen eher eine schwache, signifikante Beziehung zwischen den Dimensionen der transformationalen Führung und der Selbstwirksamkeitserwartung besteht. Es zeigt sich, dass die Dimensionen individuelle Unterstützung, Motivation durch begeisternde Visionen und Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken am stärksten mit der Selbstwirksamkeitserwartung zusammenhängen.

Ich kann hier schon einmal Bezug zur Hypothese 5.3 nehmen, wonach Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken und die Vorbildwirkung am stärksten mit der Selbstwirksamkeitserwartung zusammenhängen. Für die Dimension Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken lässt sich ein – relativ gesehen – starker Zusammenhang nachweisen. Die Dimensionen attribuierte Vorbildlichkeit und Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit sind weniger stark ausgeprägt. Die Hypothese 5.3 kann nur teilweise bestätigt werden. Die Korrelationstabelle zeigt darüber hinaus, dass sowohl individuelle Unterstützung und

Förderung als auch Motivation durch begeisternde Visionen relativ stark mit der Selbstwirksamkeitserwartung zusammenhängen ( $r = .20$ ).

Die korrelative Betrachtung der Zusammenhänge ist eine Möglichkeit. In diesem Fall bietet es sich aber an, die Zusammenhänge auf Konstruktebene zu betrachten. Zu diesem Zweck müssen Strukturgleichungsmodelle gerechnet werden, weil auf Konstruktebene die Variablen nicht mehr in manifester Form vorliegen.

Das Messmodell wurde zuerst wie folgt spezifiziert (vgl. Abbildung 36): Die latente Variable transformationale Führung enthält als Indikatoren die Skalenwerte der einzelnen transformationalen Dimensionen. Die latente Variable Selbstwirksamkeitserwartung ergibt sich aus den einzelnen Items zur Erfassung der Selbstwirksamkeitserwartung nach Schyns und Collani (2002).

Vorgängig wurde durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse überprüft, ob die Konzeptualisierung mit elf Indikatoren grundsätzlich angemessen ist. Es zeigt sich, dass die Faktorladungen zwischen der latenten Variable SWE und den einzelnen Indikatoren eine grosse Breite (von  $\lambda = .38$  bis  $\lambda = .72$ ) aufweist (vgl. Tabelle 20). Dies ist ein Hinweis darauf, dass das Konstrukt kaum unidimensional konzeptualisiert werden kann. Als Faustregel gilt, dass die Faktorladung mindestens grösser als .5 sein sollte. Es bleiben dann immer noch 9 Indikatoren übrig. Man kann auch argumentieren, dass vier Items das Konstrukt Selbstwirksamkeitserwartung am besten abbilden, weil Item SWE5, SWE6, SWE7 und SWE8 (die inhaltliche Bedeutung dieser Items findet sich im Anhang C, Fragebogenblock C) eine hohe Ladung ( $> .70$ ) zur latenten Variable (SWE) aufweisen. Der Anteil der erklärten Varianz durch die latente Variable liegt bei diesen Items über 50 Prozent. Die Fit-Werte erlangen erst bei acht Indikatoren zufriedenstellende Masse. Bei elf Indikatoren ist die Anpassungsgüte des Modells nicht akzeptabel ( $N = 289$ ,  $\chi^2 = 216.475$ ,  $df = 44$ ,  $\chi^2/df = 4.92$ ,  $GFI = .883$ ,  $AGFI = .825$ ,  $RMSEA = .117$ ). Die Fit-Werte ( $GFI$ ,  $AGFI$  und  $RMSEA$ ) liegen alle ausserhalb des akzeptablen Bereiches.

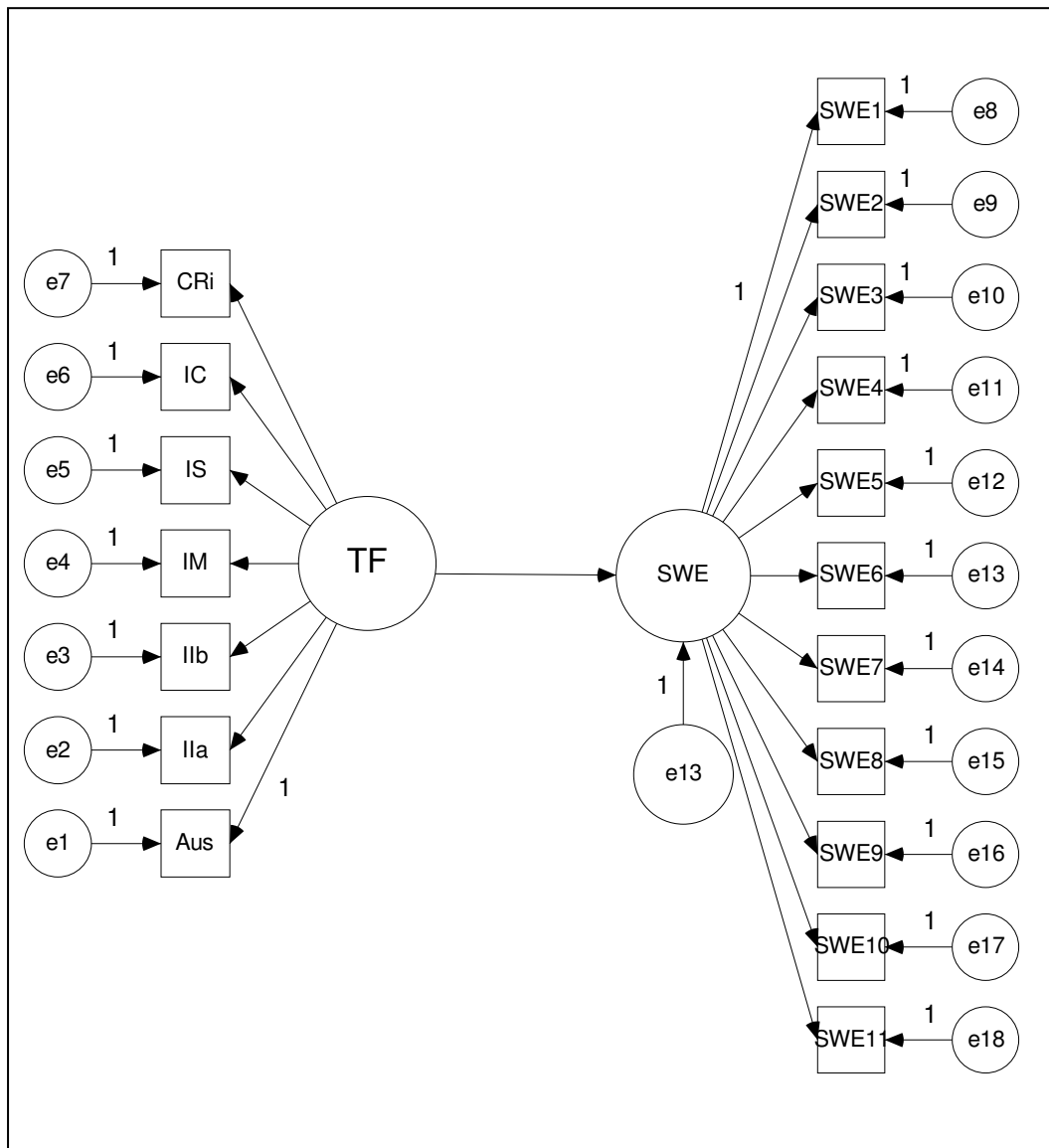


Abbildung 36. Messmodell zur Schätzung des Zusammenhangs zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung.

Bemerkungen: (TF transformationale Führung: Aus Ausstrahlung/emotionale Bindung, IIa attribuierte Vorbildlichkeit, IIb Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit, IM Motivation durch begeisternde Visionen, IS Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken, IC individuelle Berücksichtigung und Förderung, CRi implizite leistungsorientierte Belohnung, SWE Selbstwirksamkeitserwartung: SWE1 – SWE11 Indikatoren zur Erfassung der Selbstwirksamkeitserwartung → s. Anhang C, Fragebogenblock C).

Tabelle 20.

Faktorladungen zwischen dem latenten Konstrukt SWE und den einzelnen Indikatoren

	Beziehung	Faktorladung (standardisierte Regressions- gewichte)	Anteil erklärter Varianz durch SWE
1	SWE → SWE1	.56	31%
2	SWE → SWE2	.46	22%
3	SWE → SWE3	.51	26%
4	SWE → SWE4	.65	42%
5	SWE → SWE5	.71	50%
6	SWE → SWE6	.75	56%
7	SWE → SWE7	.71	50%
8	SWE → SWE8	.72	52%
9	SWE → SWE9	.38	15%
10	SWE → SWE10	.46	21%
11	SWE → SWE11	.64	41%

Bemerkungen:  $N = 289$ , Faktorladungen sind signifikant mit  $p < .01$ , SWE = latentes Konstrukt Selbstwirksamkeitserwartung, SWE1 bis SWE11 = Indikatoren zur Erfassung der Selbstwirksamkeitserwartung → s. Anhang C, Fragebogenblock C.

Es liegt somit empirische Evidenz vor, dass die Konzeptualisierung der Selbstwirksamkeitserwartung mit elf Indikatoren nicht angemessen ist. Hingegen zeigen sich bei acht Indikatoren zufrieden stellende Fitmasse ( $N = 289$ ,  $\chi^2 = 39.18$ ,  $df = 20$ ,  $\chi^2/df = 1.96$ ,  $GFI = .967$ ,  $AGFI = .940$ ,  $RMSEA = .058$  vgl. Abbildung 37). Es wurden jeweils schrittweise diejenigen Indikatoren aus dem Modell entfernt, welche die geringsten Faktorladungen und den geringsten Anteil an erklärter Varianz durch die latente Variable SWE aufwiesen. In der Abbildung 37 wird darüber hinaus ersichtlich, dass keine Faktorladungen unter .50 liegen.

Auf Basis dieses Modells wurde nun der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung auf Konstruktebene berechnet. Es zeigte sich ein signifikanter Zusammenhang ( $\gamma = .24$ ) zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung (vgl. Abbildung 38). Dieser Zusammenhang bleibt gleich, wenn die latente Variable Selbstwirksamkeitserwartung sowohl mit elf Indikatoren als auch nur mit vier Indikatoren konzeptualisiert wird. Die Stärke des Zusammenhanges liegt im mittleren Bereich. Hypothese 5.1 kann bestätigt werden.

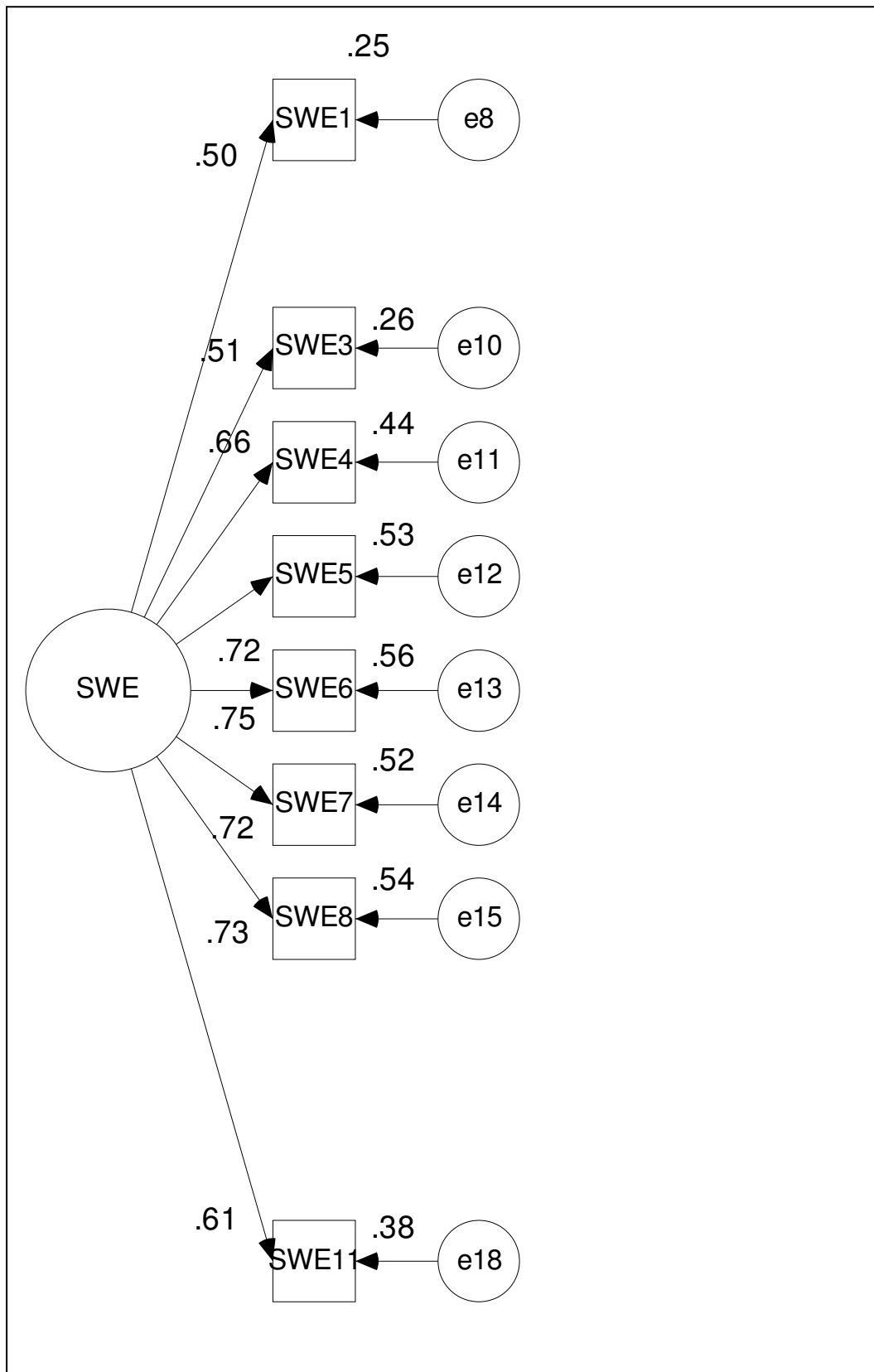


Abbildung 37. Struktur und Parameterschätzung (standardisierte Werte) der Selbstwirksamkeitserwartung.

Bemerkungen:  $N = 289$ , Chi-Quadrat = 39.180 (20), Chi-Quadrat/ $df = 1.96$ ,  $p = .006$ ,  $GFI = .967$ ,  $AGFI = .940$ ,  $RMSEA = .058$  (SWE Selbstwirksamkeitserwartung: SWE1 Item 1, SWE 3 Item 3 usw. s. Anhang C).

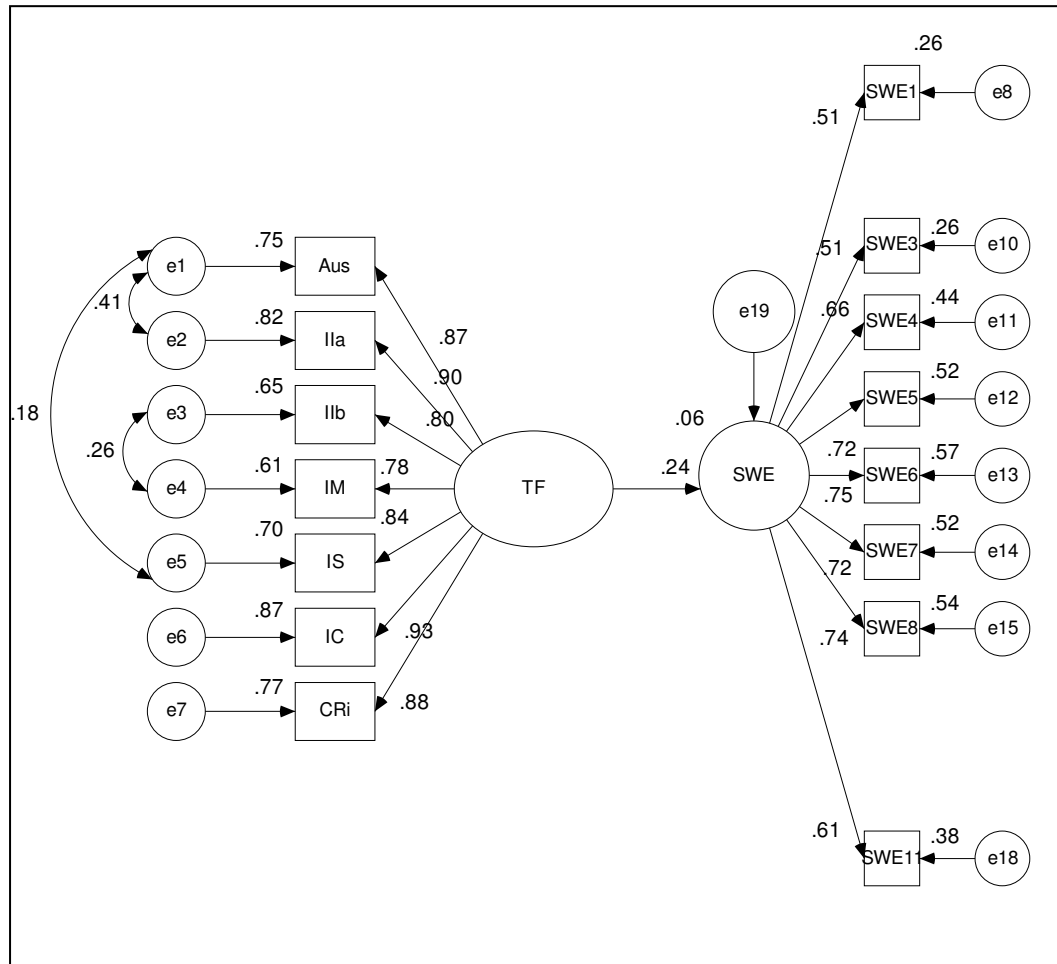


Abbildung 38. Struktur und Parameterschätzung (standardisierte Werte) der Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung.

Bemerkungen:  $N = 289$ , Chi-Quadrat = 98.097 (86), Chi-Quadrat/ $df = 1.14$ ,  $p = .176$ ,  $GFI = .958$ ,  $AGFI = .941$ ,  $RMSEA = .022$  (TF transformationale Führung: Aus Ausstrahlung/emotionale Bindung, Ila attribuierte Vorbildlichkeit, Ilb Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit, IM Motivation durch begeisternde Visionen, IS Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken, IC individuelle Berücksichtigung und Förderung, CRi implizite leistungsorientierte Belohnung; SWE Selbstwirksamkeitserwartung: SWE1 bis SWE 11 = Items zur Erfassung der Selbstwirksamkeitserwartung).

Die Hypothese 5.2 besagt zusätzlich, dass transformationale Führung nur einen geringen Anteil an der Varianz der latenten Variable SWE erklärt. In der Abbildung 38 wird ersichtlich, dass transformationale Führung „nur“ sechs Prozent der Varianz erklärt. In diesem Sinne liefert transformationale Führung nur einen geringen Erklärungswert zur Beeinflussung der Selbstwirksamkeitserwartung. Trotzdem kann diese Erkenntnis für das Unternehmen von Bedeutung sein, weil dadurch die motivationale Wirkung transformationaler Führung untermauert werden kann. Die Hypothese 5.2 kann bestätigt werden.

## 7.5 Moderationseffekte

Zu Beginn habe ich im Ergebnisteil die deskriptive Statistik zu den wichtigen Variablen für die Testung der Moderationshypothesen in Tabelle 21 zusammengetragen. Mittelwert, Standardabweichung und das Cronbach Alpha bei Dimensionen mit multiplen Items. Das Cronbach Alpha der Dimension transformationale Führung lag mit .96 sehr hoch und lässt auf ein intern homogenes Konstrukt schliessen.

Tabelle 21.

Kennwerte und Interkorrelationen der Variablen zur Prüfung des Moderationseffektes

Dimensionen		<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3
1	Transformationale Führung	3.77	.73	(.96)		
2	Erreichbarkeit des Vorgesetzten	3.16	.71	.47		
3	Wahrgenommene Ähnlichkeit	2.48	.80	.57	.24	
4	Qualität der Arbeitsbeziehung	3.48	.61	.69	.46	.45

Bemerkungen:  $N = 289$ . Alle Korrelationen sind signifikant mit  $p < .01$ , in der Diagonale und mit Klammern umschlossen steht das Cronbach Alpha.

Das Verfahren der moderierten hierarchischen Regressionsanalyse wurde verwendet, um die Moderationshypothesen zu testen. Dieses Verfahren wurde bereits von Cohen und Cohen (1983) beschrieben. In einem ersten Schritt werden die Kontrollvariablen (Beschäftigungsdauer und Anzahl Monate mit dem aktuellen Vorgesetzten) ins Regressionsmodell aufgenommen. Danach werden schrittweise die einzelnen Variablen hinzugefügt. Zuerst die unabhängige Variable transformationale Führung (= Prädiktor), dann die Moderatoren (Erreichbarkeit, Ähnlichkeit und Qualität der Arbeitsbeziehung) und anschliessend die Interaktionsterme. Da die einzelnen Variablen relativ hoch miteinander korrelieren und mit dem Auftreten von Multikollinearität gerechnet werden muss, wurden die einzelnen Variablen (Prädiktor und Moderatoren) zentriert. Die Zentrierung kann grundsätzlich durch zwei Verfahren erreicht werden: A) Die Variablen können z-standardisiert werden oder B) der Mittelwert wird von den einzelnen Werten subtrahiert (Aiken & West, 1991). Im vorliegenden Fall wurde die zweitgenannte Variante für die Zentrierung der Variablen durchgeführt. Die Multikollinearität konnte dadurch deutlich reduziert werden.



Die Resultate der moderierten hierarchischen Regression sind im Detail in der Tabelle 22 abgebildet. In einem ersten Schritt wurde überprüft, ob die Beschäftigungsdauer und die Anzahl Monate mit dem aktuellen Vorgesetzten einen Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter ausüben. Keine der beiden Kontrollvariablen zeigten einen signifikanten Zusammenhang zur Selbstwirksamkeitserwartung. Der Schritt 1 wurde deshalb nicht in der Tabelle 22 dargestellt.

Im zweiten Schritt wurde überprüft, wie stark die transformationale Führung einen direkten Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung ausübt. Das Resultat im Modell 1 zeigt einen signifikanten Haupt-Effekt ( $\beta = .20$ ) für die transformationale Führung auf die Selbstwirksamkeitserwartung. Die transaktionale Führung wurde nicht in der moderierten hierarchischen Regressionsanalyse mitberücksichtigt. Vorgängige detaillierte Analysen haben gezeigt, dass die transaktionale Führung in dieser Arbeit kein homogenes Konstrukt ergab (vgl. Kapitel 7.1.4 und 7.1.5).

Im Modell 2 zeigt sich, dass die Prädiktoren Erreichbarkeit, Ähnlichkeit und Qualität der Arbeitsbeziehung keinen signifikanten Haupteffekt aufweisen.

In einem vierten Schritt wurde überprüft, ob die Interaktionsterme einen signifikanten Beitrag leisten. Es zeigt sich, dass sowohl die Interaktion zwischen transformationaler Führung und wahrgenommener Ähnlichkeit ( $\beta = .17, p < .05$ ) als auch die Interaktion zwischen transformationaler Führung und der Qualität der Arbeitsbeziehung ( $\beta = .20, p < .05$ ) signifikant wurden. Hingegen konnte kein signifikanter Interaktionseffekt für transformationale Führung und Erreichbarkeit gefunden werden. Betrachtet man die Differenz des Bestimmtheitsmasses zwischen Modell 2 und Modell 3, so erklären die Interaktionsterme zusätzliche Varianz im Modell, welche über die des Haupteffektes hinausgeht ( $\Delta R^2 = .09, \Delta F = 2.20, p < .01$ ).

Tabelle 22.

Resultate der moderierten hierarchischen Regressionsanalyse für die abhängige Variable Selbstwirksamkeitserwartung

Schritt und Prädiktoren	Modell		
	1	2	3
<b>2. Schritt:</b>			
Transformationale Führung	.20**	.05	.20*
<b>3. Schritt:</b>			
Erreichbarkeit des Vorgesetzten		.06	.10
wahrgenommene Ähnlichkeit		.05	.04
Qualität der Arbeitsbeziehung		.13	.16
<b>4. Schritt:</b>			
Transformationale Führung x Erreichbarkeit			.07
Transformationale Führung x wahrgenommene Ähnlichkeit			.17*
Transformationale Führung x Qualität der Arbeitsbeziehung			.20*
$R^2$	.04**	.06	.15**
Korrigiertes $R^2$	.03	.03	.12
$\Delta R^2$	.04**	.02	.09**

Bemerkungen:  $N = 242$ . Dargestellt sind die standardisierten Regressionskoeffizienten. Im Schritt 1 wurden Beschäftigungsdauer und Zeit (Anzahl Monate) mit dem aktuellen Vorgesetzten als Kontrollvariablen ins Modell aufgenommen. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Die Resultate der moderierten hierarchischen Regression weisen auf signifikante Interaktionsterme hin. Zusätzlich wird empfohlen, die statistisch bedeutsamen Interaktionsterme graphisch zu veranschaulichen, um die Effekte besser verstehen zu können (Aiken & West, 1991). In den folgenden Graphiken wurde die unabhängige Variable (transformationale Führung) jeweils in eine hohe (+1 Standardabweichung) und eine tiefe Kategorie (-1 Standardabweichung) eingeteilt. Die Moderatorvariable wurde in eine positive und negative Ausprägung kategorisiert.

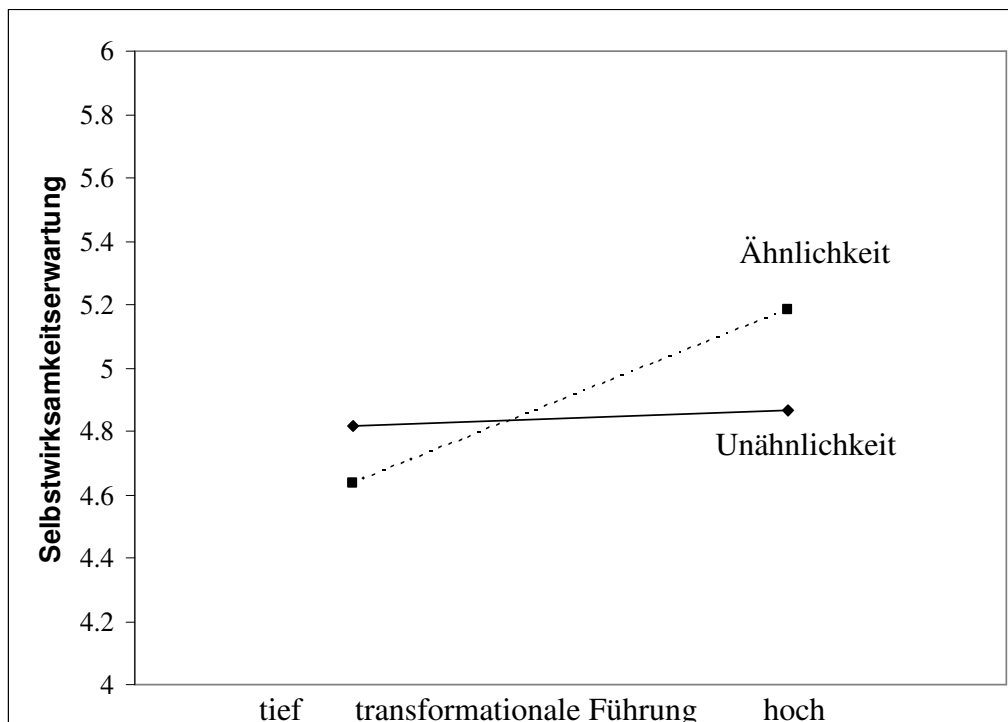


Abbildung 39. Interaktionseffekt der transformationalen Führung und der wahrgenommenen Ähnlichkeit auf die Selbstwirksamkeitserwartung.

Die Graphiken (vgl. Abbildung 39 und 40) verdeutlichen, dass transformationale Führung unter bestimmten Umständen einen Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter ausübt. Stufen sich die Mitarbeiter als ähnlich mit ihrem Vorgesetzten ein und der Vorgesetzte zeigt transformationales Führungsverhalten, dann gelingt es der Führungskraft die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Mitarbeiter, die sich nicht als ähnlich mit ihrem Vorgesetzten beurteilen, zeigen keine Veränderung in der Selbstwirksamkeitserwartung selbst dann nicht, wenn die Führungsperson transformational führt (vgl. Abbildung 39).

Ein ähnliches Bild zeigt sich beim Moderator Qualität der Arbeitsbeziehung. Wird die Qualität der Arbeitsbeziehung zwischen Mitarbeiter und Vorge-

setzen als positiv beurteilt und weist die Führungsperson ein hohes Mass an transformationalem Führungsverhalten auf, dann wirkt sich dies positiv auf die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter aus. Transformationale Führung zeigt hingegen keinen Effekt auf die Selbstwirksamkeitserwartung, wenn die Qualität der Arbeitsbeziehung negativ beurteilt wird (vgl. Abbildung 40).

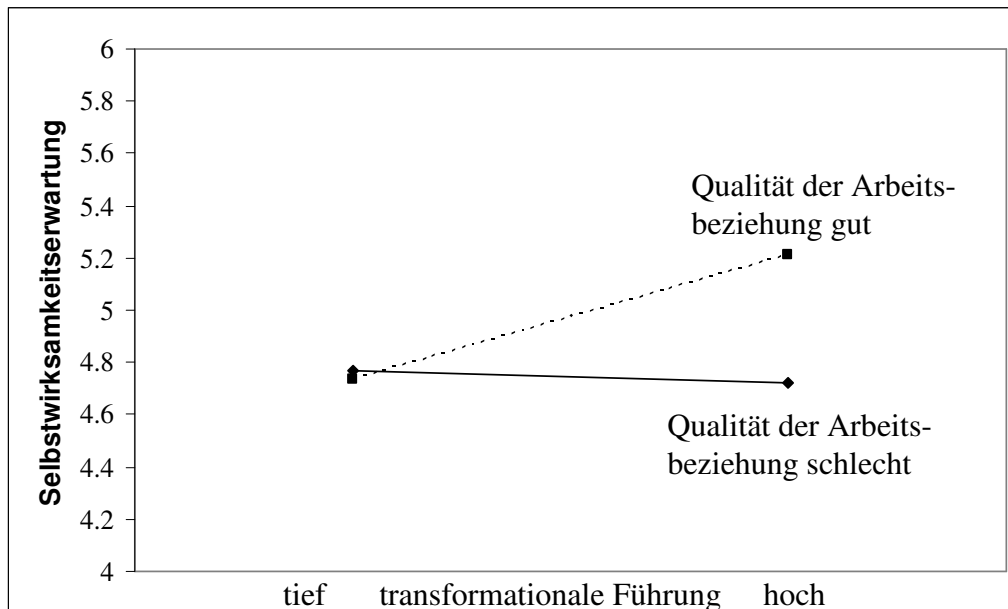


Abbildung 40. Interaktionseffekt der transformationalen Führung und der Qualität der Arbeitsbeziehung auf die Selbstwirksamkeitserwartung.

Zusammenfassend halte ich fest, dass die Erreichbarkeit entgegen der Hypothese 6.1. die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung nicht signifikant moderiert. Hypothese 6.1 kann somit nicht bestätigt werden. Es zeigen sich deutliche Interaktionseffekte für die wahrgenommene Ähnlichkeit und die Qualität der Arbeitsbeziehung. Hypothesen 6.2 und 6.3 können in der vorliegenden Arbeit dagegen bestätigt werden. Es liegt somit empirische Evidenz vor, dass die transformationale Führung einen direkten Effekt auf die Selbstwirksamkeitserwartung ausübt. Darüber hinaus existieren bestimmte Drittvariablen (Ähnlichkeit zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und Qualität der Arbeitsbeziehung), welche den direkten Effekt je nach Ausprägung der Drittvariablen (positiv oder negativ) verändern.

## 7.6 Mediatoreffekte

Die postulierten Mediatoreffekte wurden mit Strukturgleichungsmodellen nach dem Verfahren von Holmbeck (1997) überprüft.

### **7.6.1 Arbeitsklima als Mediator zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung**

Die Hypothese 7.1. besagt, dass das Arbeitsklima die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung mediiert (vgl. 41). Zuerst wird überprüft, wie stark transformationale Führung einen direkten Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter ausübt. Der direkte Pfad von transformationaler Führung auf Selbstwirksamkeitserwartung ergibt folgenden Wert  $\gamma_3 = .24$ ,  $p < .01$  (vgl. Abbildung 41). Tabelle 23 zeigt, dass für dieses Modell die Fitmasse sehr zufriedenstellend sind.

In einem zweiten Schritt wurden die Pfadkoeffizienten zwischen transformationaler Führung und Arbeitsklima einerseits und zwischen Arbeitsklima und Selbstwirksamkeitserwartung andererseits berechnet. Der Pfadkoeffizient zwischen transformationaler Führung und Arbeitsklima beträgt  $\gamma_1 = .70$  und zwischen Arbeitsklima und Selbstwirksamkeitserwartung  $\gamma_2 = .35$ . Beide Pfadkoeffizienten wurden hoch signifikant ( $p < .01$ ). Der Effekt der transformationalen Führung auf das Arbeitsklima ist sehr hoch. Dies kann damit erklärt werden, dass das Arbeitsklima unter anderem mit Beziehungsvariablen zum Vorgesetzten operationalisiert wurde. Wie schon aus der Tabelle 11 zu entnehmen ist, korrelieren die transformationalen Führungsdimensionen sehr hoch mit der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten. In diesem Sinne zeigt sich dieser Aspekt in der Beziehung zwischen transformationaler Führung und Arbeitsklima wieder. Das Strukturgleichungsmodell im zweiten Schritt ist bereits komplexer. Im Vergleich zum ersten Schritt sind die Fit-Werte bereits weniger optimal, aber liegen immer noch innerhalb der geforderten Werte (vgl. Tabelle 23).

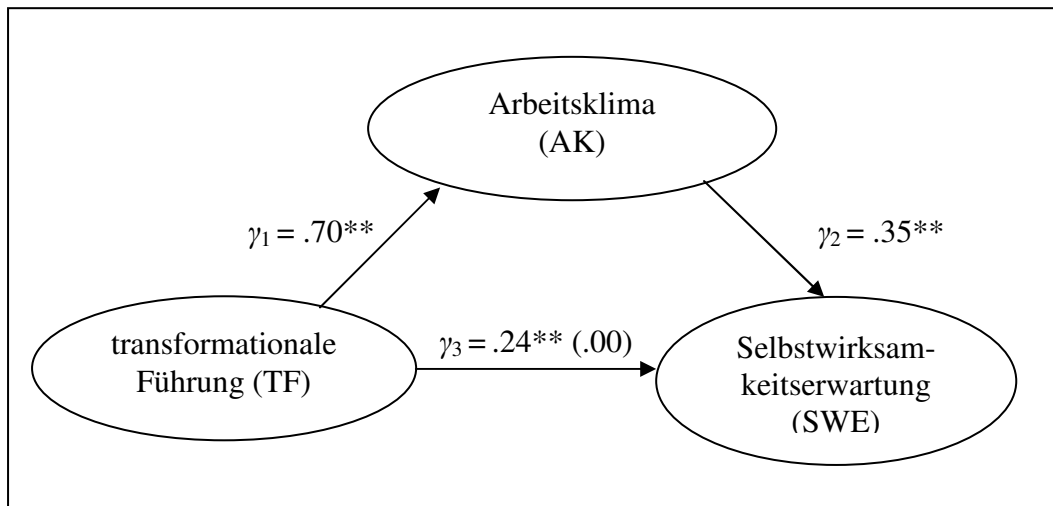


Abbildung 41. Postulierte Mediation. Arbeitsklima als Mediator.

Bemerkungen: Arbeitsklima mediiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung. \*\*  $p < .01$ . Wert in Klammer bedeutet Pfadkoeffizient unter Berücksichtigung des Mediators.

Das dritte Modell beinhaltete zusätzlich die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung. Die Beziehungen zwischen den latenten Variablen wurden in einem Schritt berechnet. Beim Modellfit ändert sich im Vergleich zum zweiten Schritt nichts wesentlich. Die Pfadkoeffizienten für das Gesamtmodell betragen  $\gamma_1' = .70$ ,  $\gamma_2' = .35$  und  $\gamma_3' = .00$ . Die grösste Veränderung ergibt sich zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung. Wie beim Vorliegen eines Mediationseffektes gefordert, strebt dieser Zusammenhang gegen null.

In einem vierten Schritt nach Holmbeck (1997) muss nun überprüft werden, ob sich das Strukturgleichungsmodell durch die Null-Setzung des Pfades  $\gamma_3$  signifikant verschlechtert. Zu diesem Zweck wird die Differenz des Chi-Quadrat Wertes zwischen dem fixierten ( $\gamma_3 = 0$ ) und nicht fixierten Modell berechnet. Die Ergebnisse in Tabelle 23 zeigen, dass das Arbeitsklima den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung vollständig mediiert. Das Nullsetzen des Pfades  $\gamma_3$  führt nicht zu einer signifikanten Verschlechterung des Modellfits.

Tabelle 23.

Fit Statistiken bei der Prüfung des Mediationseffektes von Arbeitsklima

Modell	$\chi^2$	$df$	$\chi^2/df$	$GFI$	$AGFI$	$NFI$	$TLI$	$IFI$	$RMSEA$	$\Delta\chi^2$
<b>1. Schritt:</b>										
TF $\rightarrow$ SWE ( $\gamma_3$ )	98	86	1.1	.96	.94	.97	1.0	1.0	.02	
<b>2. Schritt:</b>										
TF $\rightarrow$ AK $\rightarrow$ SWE ( $\gamma_1$ ) ( $\gamma_2$ )	208	130	1.6	.92	.90	.94	.97	.98	.05	
<b>3. Schritt:</b>										
Gesamtmodell ( $\gamma_1'$ ) ( $\gamma_2'$ ) ( $\gamma_3'$ )	208	129	1.6	.92	.90	.94	.97	.98	.05	
<b>4. Schritt:</b>										
Modellvergleich										
Modell A: $\gamma_3 = 0$	208	130	1.6	.92	.90	.94	.97	.98	.05	.04
Modell B: $\gamma_3 = \text{offen}$	208	129	1.6	.92	.90	.94	.97	.98	.05	

Bemerkungen:  $N = 289$ ,  $\chi^2$  = Chi-Quadrat,  $df$  = degrees of freedom,  $\chi^2/df$  = Chi-Quadrat geteilt durch Anzahl Freiheitsgrade,  $GFI$  = Goodness-of-Fit-Index,  $AGFI$  = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index,  $NFI$  = Normed-Fit-Index,  $TLI$  = Tucker-Lewis-Index,  $IFI$  = Incremental-Fit-Index,  $RMSEA$  = Root-Mean-Square-Error-of-Approximation,  $\Delta\chi^2$  = Differenz-Chi-Quadrat.

Die Hypothese 7.1 kann vollumfänglich bestätigt werden. Transformationale Führung zeigt keine direkte Wirkung auf die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter. Diese Beziehung kann vollständig durch das Arbeitsklima erklärt werden. Transformationale Führung wirkt sich hingegen direkt auf das Arbeitsklima aus, was wiederum die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter fördert. Die Mitarbeiter gehen vor allem dann überzeugt an die Arbeit, wenn das Arbeitsklima günstig ausgeprägt ist. Ein günstiges Arbeitsklima hat somit Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation.

### **7.6.2 Autonomie als Mediator zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung**

Neben dem Arbeitsklima wird postuliert, dass die wahrgenommene Autonomie der Mitarbeiter die Beziehung zwischen transformationaler Führung und der Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter mediiert. Die wahrgenommene Autonomie bezieht sich im vorliegenden Fall auf die Arbeitstätigkeit. Theoretisch begründet liegt der Mediationseffekt in den Arbeiten von Bandura (1997). Bandura und Wood (1989) konnten unter anderem zeigen, dass Personen in eingeschränkten Situationen (d.h. Personen mit wenig Autonomie) zur Überzeugung gelangten, dass sie wenig Kontrolle ausüben können. Eine hohe wahrgenommene Kontrolle verstärkt wiederum die Leistungsmotivation und die Anstrengungsbereitschaft. Zusätzlich induziert die wahrgenommene Kontrolle ein Gefühl der Verantwortlichkeit für die Leistungsergebnisse. Autonomie hat somit eine starke Attributionskomponente. Eine transformationale Führungsperson kann durch intellektuelle Stimulierung diese Attribution der Mitarbeiter positiv beeinflussen, in dem sie im Arbeitsprozess aktiv integriert werden und dadurch einen Teil zum Gelingen beitragen können. In Tabelle 19 konnte bereits gezeigt werden, dass die intellektuelle Stimulierung (= Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken) den höchsten Zusammenhang zur Selbstwirksamkeitserwartung aufweist.

Die Vorgehensweise zur Überprüfung des Mediationseffektes von Autonomie wurde analog wie beim Arbeitsklima vorgenommen. Das Strukturmodell ist in Abbildung 42 dargestellt.



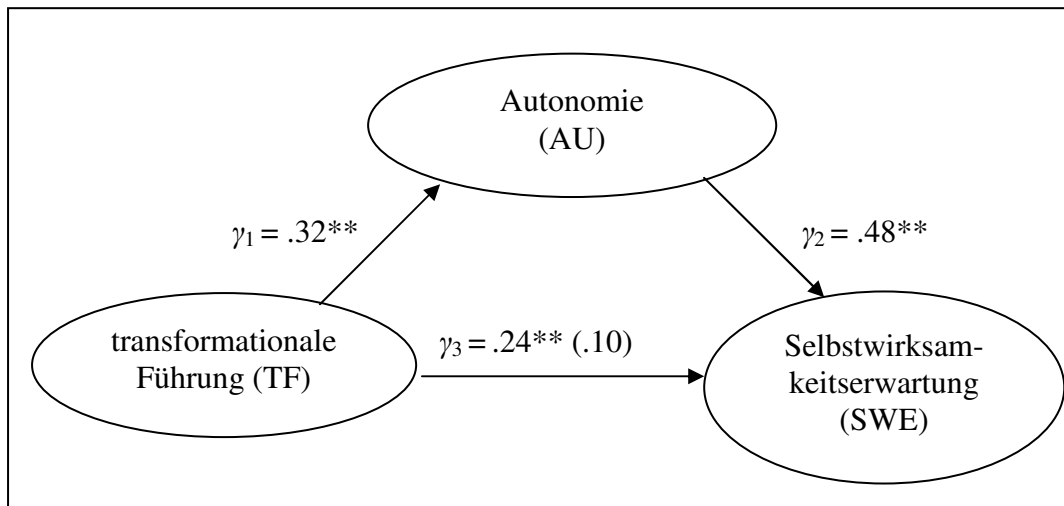


Abbildung 42. Postulierte Mediation. Autonomie als Mediator.

Bemerkungen: Autonomie mediiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung. \*\*  $p < .01$ . Wert in Klammer bedeutet Pfadkoeffizient unter Berücksichtigung des Mediators.

Die Fitmasse sind in den ersten drei Schritten hervorragend (vgl. Tabelle 24). Die Modellstruktur wurde somit angemessen konzeptualisiert. Beim dritten Schritt müssen zusätzlich die Pfadkoeffizienten beachtet werden. Aufgrund des Mediationseffektes wird erwartet, dass  $\gamma_3$  sich wesentlich abschwächt. In der Tat reduziert sich der direkte Einfluss der transformationalen Führung auf die Selbstwirksamkeitserwartung, wenn zusätzlich die Autonomie berücksichtigt wird ( $\gamma_3' = .10$ ,  $p = .11$ ). Die Pfadkoeffizienten  $\gamma_1$  und  $\gamma_2$  verändern sich nur marginal ( $\gamma_1' = .31$  und  $\gamma_2' = .44$ ).

Im vierten und letzten Schritt wird überprüft, ob sich der Modellfit beim Nullsetzen von  $\gamma_3$  sich signifikant verschlechtert. Aus der Tabelle 24 wird ersichtlich, dass dies beim Chi-Differenz-Wert nicht der Fall ist. Es kann somit auch bei der Autonomie eine vollständige Mediation festgestellt werden, weil der Pfadkoeffizient  $\gamma_3'$  nicht mehr signifikant ist und der Modellfit sich nicht signifikant verschlechtert.

Hypothese 7.2 kann deutlich bestätigt werden. Autonomie mediiert die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung. Der direkte Einfluss der transformationalen Führung wird zur *quantité négligable*, wenn Autonomie als Drittvariable berücksichtigt wird.

Tabelle 24.

Fit Statistiken bei der Prüfung des Mediationseffektes von Autonomie

Modell	$\chi^2$	$df$	$\chi^2/df$	$GFI$	$AGFI$	$NFI$	$TLI$	$IFI$	$RMSEA$	$\Delta\chi^2$
<b>1. Schritt:</b>										
TF $\rightarrow$ SWE ( $\gamma_3$ )	98	86	1.1	.96	.94	.97	1.0	1.0	.02	
<b>2. Schritt:</b>										
TF $\rightarrow$ AU $\rightarrow$ SWE ( $\gamma_1$ ) ( $\gamma_2$ )	199	147	1.4	.93	.91	.94	.98	.98	.04	
<b>3. Schritt:</b>										
Gesamtmodell ( $\gamma_1'$ ) ( $\gamma_2'$ ) ( $\gamma_3'$ )	196	146	1.3	.93	.91	.94	.98	.99	.04	
<b>4. Schritt:</b>										
Modellvergleich										
Modell A: $\gamma_3 = 0$	199	147	1.4	.93	.91	.94	.98	.98	.04	2.56
Modell B: $\gamma_3 = \text{offen}$	196	146	1.3	.93	.91	.94	.98	.99	.04	

Bemerkungen:  $N = 289$ ,  $\chi^2$  = Chi-Quadrat,  $df$  = degrees of freedom,  $\chi^2/df$  = Chi-Quadrat geteilt durch Anzahl Freiheitsgrade,  $GFI$  = Goodness-of-Fit-Index,  $AGFI$  = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index,  $NFI$  = Normed-Fit-Index,  $TLI$  = Tucker-Lewis-Index,  $IFI$  = Incremental-Fit-Index,  $RMSEA$  = Root-Mean-Square-Error-of-Approximation,  $\Delta\chi^2$  = Differenz-Chi-Quadrat.

### 7.6.3 Arbeitsklima als Mediator zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment

In dieser Arbeit wurde weiter überprüft, ob das Arbeitsklima die Beziehung zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment beeinflusst. Das Arbeitsklima kann die emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen wesentlich beeinflussen. In der Arbeitswelt hört man relativ oft den Ausspruch, dass man gerne in einem Unternehmen arbeitet, weil das Arbeitsklima, d.h. die Beziehungen untereinander hervorragend seien. Man nimmt dafür in Kauf, dass man weniger verdient oder einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt ist. Solange alle am gleichen Strick ziehen und man sich gegenseitig unterstützt, scheinen Mitarbeiter ein hohes Mass an Toleranz gegenüber dem Arbeitgeber zu entwickeln. Die Mitarbeiter zeigen sich resistenter gegenüber widrigen Umständen im Unternehmen. Die Wechselbereitschaft bleibt relativ gering, obwohl einige Argumente dafür sprechen würden, das Unternehmen zu verlassen.

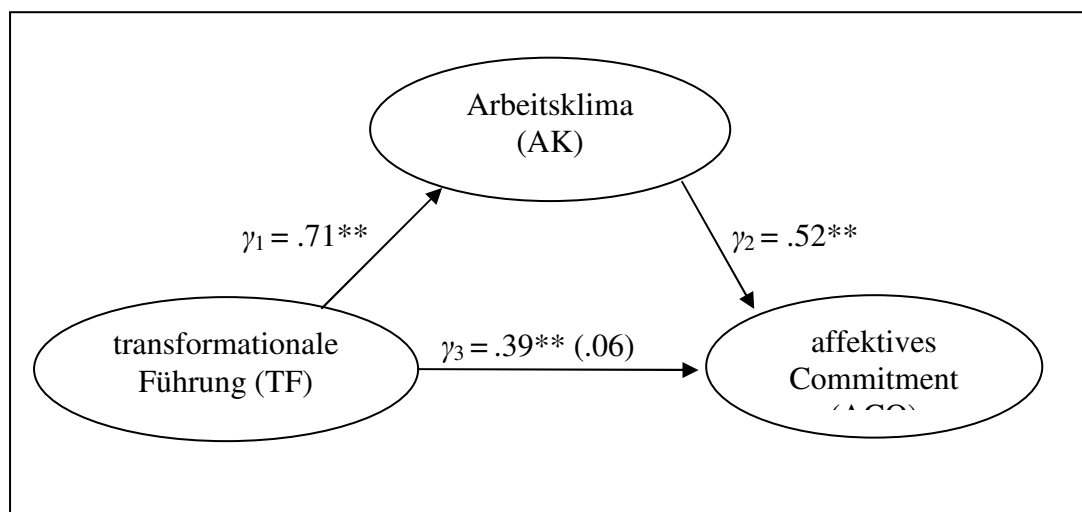


Abbildung 43. Arbeitsklima als Mediator zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment.

Bemerkungen: Arbeitsklima mediiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment.  $^{**} p < .01$ . Wert in Klammer bedeutet Pfadkoeffizient unter Berücksichtigung des Mediators.

In der Abbildung 43 ist wiederum das postulierte Mediationsmodell abgebildet. Die Pfadkoeffizienten zeigen die Zusammenhänge der latenten Konstrukte nach der Durchführung des ersten und zweiten Schrittes. Im dritten Schritt wurden die Pfadkoeffizienten für das Gesamtmodell (= drei latente Variablen) berechnet. Wiederum sank der Pfadkoeffizient zwischen dem Prädiktor und dem

Tabelle 25.

Fit Statistiken bei der Prüfung des Mediationseffektes von Arbeitsklima

Modell	$\chi^2$	$df$	$\chi^2/df$	$GFI$	$AGFI$	$NFI$	$TLI$	$IFI$	$RMSEA$	$\Delta\chi^2$
<b>1. Schritt:</b>										
TF $\rightarrow$ ACO ( $\gamma_3$ )	62	50	1.2	.97	.95	.98	.99	1.0	.03	
<b>2. Schritt:</b>										
TF $\rightarrow$ AK $\rightarrow$ ACO ( $\gamma_1$ ) ( $\gamma_2$ )	154	85	1.8	.93	.91	.95	.97	.98	.05	
<b>3. Schritt:</b>										
Gesamtmodell ( $\gamma_1'$ ) ( $\gamma_2'$ ) ( $\gamma_3'$ )	154	84	1.8	.93	.91	.95	.97	.98	.05	
<b>4. Schritt: Modellvergleich</b>										
Modell A: $\gamma_3 = 0$	154	85	1.8	.93	.91	.95	.97	.98	.05	.042
Modell B: $\gamma_3 = \text{offen}$	154	84	1.8	.93	.91	.95	.97	.98	.05	

Bemerkungen:  $N = 289$ ,  $\chi^2$  = Chi-Quadrat,  $df$  = degrees of freedom,  $\chi^2/df$  = Chi-Quadrat geteilt durch Anzahl Freiheitsgrade,  $GFI$  = Goodness-of-Fit-Index,  $AGFI$  = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index,  $NFI$  = Normed-Fit-Index,  $TLI$  = Tucker-Lewis-Index,  $IFI$  = Incremental-Fit-Index,  $RMSEA$  = Root-Mean-Square-Error-of-Approximation,  $\Delta\chi^2$  = Differenz-Chi-Quadrat.

Kriterium auf ein nicht signifikantes Mass ( $\gamma_3' = .06$ ). Der Modellvergleich im vierten Schritt bestätigte das Mediationsmodell (vgl. Tabelle 25). Hypothese 7.3 kann damit angenommen werden. Das Arbeitsklima mediiert die Beziehung zwischen transformationaler Führung und dem affektiven Commitment.

## **7.7 Ergebnisse zu den a posteriori Hypothesen**

Die nachfolgenden Ergebnisdarstellungen beziehen sich auf die a posteriori Hypothesen in Kapitel 5.5. Diese Hypothesen wurden nicht direkt aus der Theorie abgeleitet, sondern entstammen den Gesprächen mit den Personalverantwortlichen des Unternehmens. Diese Ergebnisse konnten den praktischen Wert dieser Arbeit nochmals deutlich steigern. Der Personalleiter des Unternehmens gab nach der Präsentation offen zu, dass er zu Beginn dieser Arbeit grosse Bedenken bezüglich des Nutzens hegte und er nun positiv überrascht sei, wie anwendungsorientiert die Ergebnisse aufbereitet wurden.

### **7.7.1 Hypothese 8.1**

Für das Unternehmen war es wichtig zu wissen, wie transformationales Führungsverhalten auf den einzelnen Hierarchiestufen ausgeprägt ist.

Die relativ hohen Mittelwerte der transformationalen Führungsdimensionen sind teilweise bei meiner Untersuchung auf die Stichprobenstruktur (s. Kapitel 6.7) zurückzuführen. Das Unternehmen teilte die Führungskräfte in verschiedene Ebenen ein. Personen auf der ersten Führungsebene sind hierarchisch höher als diejenigen auf der zweiten oder dritten Führungsebene. Die Anzahl bezieht sich jeweils auf die Urteile über die Führungsebene. So wurde die erste Führungsebene von 66 Führungskräften der zweiten Führungsebene eingestuft usw. Die dritte Führungsebene wurde von einer zufälligen Auswahl von Mitarbeitern ohne Führungsfunktion eingestuft. Es zeigt sich relativ deutlich, dass Führungskräfte auf der ersten Ebene stärker transformationales Führungsverhalten zeigen. Die Unterschiede zur dritten Führungsebene sind relativ gross. Die Unterschiede zwischen den Führungsebenen fallen bei den transaktionalen Dimensionen und passiven Führungsdimensionen nicht mehr so stark aus (vgl. Abbildung 44).

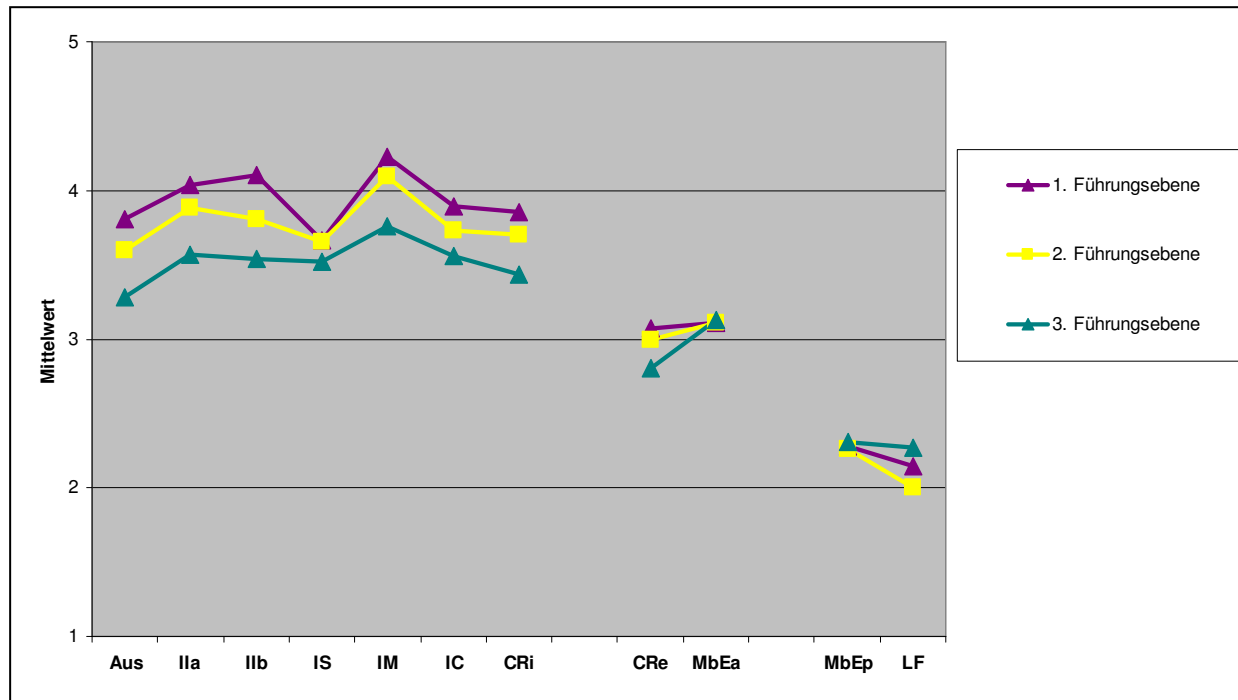


Abbildung 44. Mittelwertprofile des MLQ für die einzelnen Führungsebenen.

Bemerkungen: 1. Führungsebene  $N = 66$ , 2. Führungsebene  $N = 154$ , 3. Führungsebene  $N = 66$ . Aus = Ausstrahlung/emotionale Bindung, Ila = attribuierte Vorbildlichkeit, Iib = Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit, IS = Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken, IM = Motivation durch begeisternde Visionen, IC = individuelle Unterstützung und Förderung, CRi = implizite leistungsorientierte Belohnung, CRe = explizite leistungsorientierte Belohnung, MbEa = Führung durch aktive Kontrolle, MbEp = Führung durch reaktives Eingreifen, LF = laissez-faire.

Eine ein-faktorielle Varianzanalyse sollte Klarheit über die statistische Bedeutsamkeit der Unterschiede liefern. Es wurde überprüft, welche transformationalen Führungsdimensionen (Aus, IIa, IIb, IS, IM, IC und CRi) sich je nach Führungsebene signifikant voneinander unterscheiden. Tabelle 26 gibt deutlich Auskunft, bei welchen Führungsdimensionen sich die drei Führungsebenen signifikant voneinander unterscheiden. Alle transformationalen Führungsdimensionen zeigen signifikante Unterschiede bezüglich der Führungsebene ausser die Dimensionen Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken ( $p = .08$ ) und individuelle Unterstützung und Förderung ( $p = .10$ ). Aus diesen Resultaten kann die Hypothese 8.1 grösstenteils bestätigt werden. Transformationales Führungsverhalten wird ausgeprägter auf hierarchisch höheren Führungsebenen gezeigt. Die Vermutung der Personalverantwortlichen hat sich somit bestätigt. Personen auf der ersten Führungsebene führen stärker durch ihre Ausstrahlung, Vorbildfunktion, inspirierende Motivation und implizite leistungsorientierter Belohnung.

Tabelle 26.

Ein-faktorielle Varianzanalyse der transformationalen Führungsdimensionen

Dimensionen	<i>F</i>	<i>df</i> (between)	<i>df</i> (within)
1 Ausstrahlung/ emotionale Bindung	5.37**	2	278
2 Attribuierte Vorbildlichkeit	4.65*	2	280
3 Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit	9.27**	2	274
4 Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken	2.52	2	276
5 Motivation durch begeisternde Visionen	6.59**	2	276
6 Individuelle Unterstützung und Förderung	2.28	2	282
7 Implizite leistungsorientierte Belohnung	4.69*	2	277

Bemerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

### 7.7.2 Hypothese 8.2

Die Hypothese 8.2 bezieht sich auf die Frage, ob Führungskräfte auf einer höheren Hierarchiestufe einen stärkeren Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung ihrer direkt Unterstellten nehmen können. Sollte dies der Fall sein, so wird ein höherer Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung bei Führungskräften auf der ersten Führungsebene erwartet als im Vergleich zu Führungskräften auf der zweiten oder dritten Führungsebene.

Für die Prüfung der Hypothese 8.2 wurden wiederum Strukturgleichungsmodelle gerechnet. Wie bereits in dieser Arbeit erläutert, ergab sich über alle Führungskräfte ein mittlerer Zusammenhang von .24 zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung (vgl. Kapitel 7.4; Abbildung 38).

Wie sieht nun der Zusammenhang für Führungskräfte auf der dritten Führungsebene aus? Tabelle 27 zeigt den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung abhängig von der Führungsebene.

Tabelle 27.

Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und der Selbstwirksamkeitserwartung

Hierarchiestufe	$\gamma$	$p$	$N$
1 Führungskräfte der dritten Führungsebene	-.08	.54	68
2 Führungskräfte der zweiten Führungsebene	.25	.00	152
3 Führungskräfte der ersten Führungsebene	.51	.00	66

Bemerkungen:  $\gamma$  spiegelt den Pfadkoeffizienten zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung wieder.

Die Ergebnisse fallen deutlich aus. Auf der untersten Führungsebene (3. Führungsebene) ergibt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung. Der Zusammenhang wird erst auf der zweiten Führungsebene relevant. Besonders deutlich scheint der Zusammenhang auf der ersten Führungsebene vorzuliegen. Dieser Effekt kann bereits als stark bezeichnet werden.

Für das Unternehmen ist dieses Resultat äusserst bedeutsam. Führungskräften auf der ersten und zweiten Führungsebene gelingt es, die Selbstwirksamkeitserwartung ihrer Unterstellten zu beeinflussen. Die Führungskräfte der dritten Führungsebene sind diesbezüglich sehr ineffizient. Es wird von den Personalver-



antwortlichen des Unternehmens vermutet, dass Führungskräfte der dritten Führungsebene kaum ihre Vorbildfunktion wahrnehmen können, da sie von der täglichen Arbeit zu fest absorbiert werden. Dies hat weiter zur Konsequenz, dass transformationales Führungsverhalten viel weniger stark zum Tragen kommt.

### 7.7.3 Hypothese 9.1

Die Hypothese 9.1 geht davon aus, dass zwischen dem Innendienst und dem Aussendienst unterschiedliche Führungsarten vorliegen. Der Aussendienst wird viel stärker über Ziele und Belohnung geführt. Die Entlohnung richtet sich stark auf den Verkaufserfolg des Aussendienstmitarbeiters aus. Die explizite leistungsorientierte Belohnung sollte im Aussendienst deshalb wesentlich prägnanter im Führungsverhalten gezeigt werden als im Vergleich zum Innendienst. Bei der expliziten leistungsorientierten Belohnung bespricht die Führungskraft mit dem Mitarbeiter, welche Ziele erreicht werden sollten und mit welchen Belohnungen der Mitarbeiter rechnen kann, falls die gesteckten Ziele erfüllt werden.

Eine ein-faktorielle Varianzanalyse ergab signifikante Unterschiede der Dimension explizite leistungsorientierte Führung ( $F(1,281) = 18.32, p = .00$ ) zwischen dem Aussendienst und dem Innendienst.

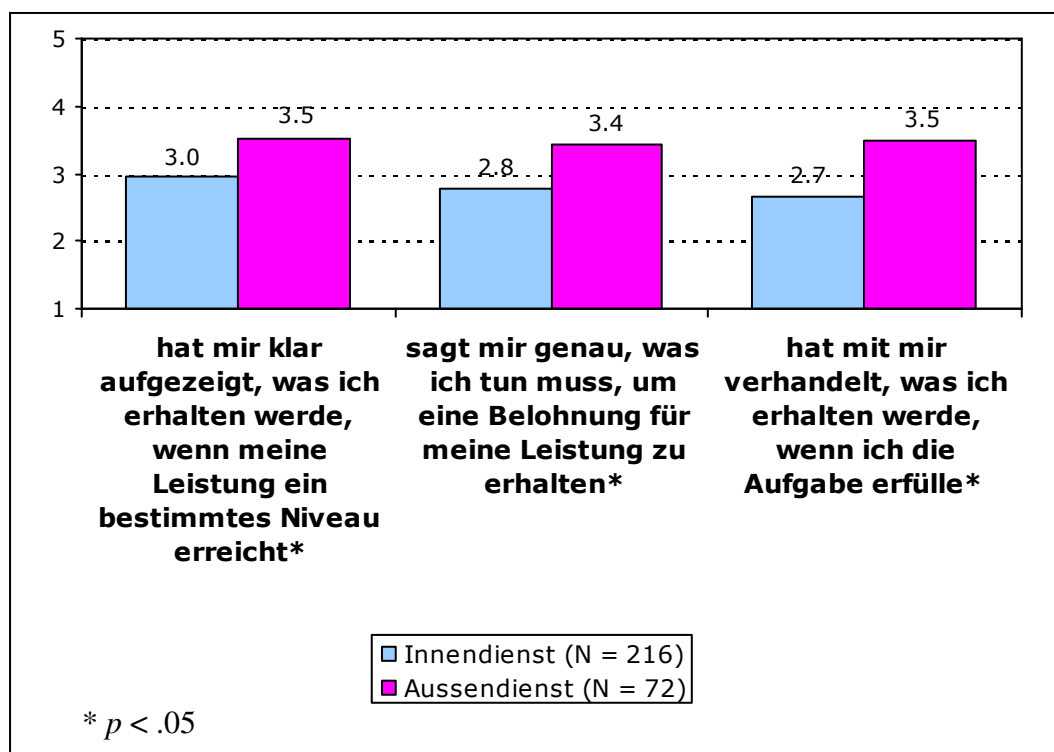


Abbildung 45. Items der expliziten leistungsorientierten Belohnung im Vergleich zwischen Innen- und Aussendienst.

Betrachtet man die einzelnen Items der expliziten leistungsorientierten Belohnung fällt auf, dass jedes Item signifikante Unterschiede zwischen dem Innendienst und dem Aussendienst zeigt. Im Aussendienst wird signifikant häufiger explizites leistungsorientiertes Verhalten gezeigt. Beispielsweise verhandeln die Vorgesetzten mit ihren Unterstellten, was sie erhalten werden, wenn sie die Aufgaben erfüllen. Die Hypothese 9.1 kann somit bestätigt werden. Dieser Befund deutet auch auf die Sensibilität des Instrumentes hin, weil die Personalverantwortlichen immer wieder vorbrachten, dass im Aussendienst die Führung anders abläuft als im Innendienst.

#### 7.7.4 Hypothese 9.2

Es wird weiter vermutet, dass die explizite leistungsorientierte Belohnung im Aussendienst einen starken Zusammenhang zu der Zufriedenheit mit der Führungsperson zeigt. Die Begründung liegt in der hohen Relevanz dieser Führungsdimension für die Aussendienstmitarbeiter. Der Mitarbeiter will genau wissen, welche Ziele er erfüllen muss, schliesslich ist sein Gehalt von seiner Leistung abhängig. Die vorgängigen Gespräche und Verhandlungen mit dem Vorgesetzten sind für die Mitarbeiter sehr wichtig. Die gemeinsame Zielvereinbarung ist auch für die Motivation entscheidend. Der Mitarbeiter weiss nach diesen Gesprächen, welche Leistung er erbringen muss und mit welchen Belohnungen er rechnen kann. Aufgrund der hohen Bedeutsamkeit der Dimension explizite leistungsorientierte Belohnung wird vermutet, dass ein hoher Zusammenhang zur Zufriedenheit mit der Führungsperson besteht. Im Aussendienst sollte ein höherer Zusammenhang bestehen als im Innendienst, weil im Innendienst diese Führungsdimension weniger entscheidend ist.

Tabelle 28.

Korrelation der expliziten leistungsorientierten Belohnung zu der Zufriedenheit mit der Führungsperson

Tätigkeitsbereich		Korrelation
1	Innendienst	.48
2	Aussendienst	.60

Bemerkungen: Korrelationen sind signifikant mit  $p < .01$ .

Tabelle 28 zeigt, dass zwar sowohl im Innendienst als auch im Aussendienst eine signifikante Korrelation zwischen der expliziten leistungsorientierten Belohnung und der Zufriedenheit mit der Führungsperson besteht. Im Aussendienst ist der Zusammenhang jedoch stärker ausgeprägt. Die Hypothese 9.2 kann somit auch bestätigt werden. Im Aussendienst zeigt die explizite leistungsorientierte Belohnung einen stärkeren Zusammenhang zu der Dimension Zufriedenheit mit der Führungsperson als im Innendienst.

#### **7.7.5 Hypothese 10.1**

Die Hypothese 10.1 stellt ein komplexes Modell für die Wirkung transformationaler Führung auf die Selbstwirksamkeitserwartung dar. In diesem Modell wird erwartet, dass transformationale Führung einen direkten Einfluss auf das Arbeitsklima ausübt. Das Arbeitsklima seinerseits wirkt sich positiv auf die Autonomie der Mitarbeiter aus. Autonom handelnde Mitarbeiter zeigen ein hohes Mass an Kontrollüberzeugung und können deshalb durch positive Erfahrungen ihre Selbstwirksamkeitserwartung deutlich steigern. Bandura (1977, 1999) betonte immer wieder, dass die eigene Erfahrung die stärkste Quelle der Selbstwirksamkeitserwartung ist (vgl. Kapitel 4.1.1.3).

In dieser Arbeit soll nun der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung, Arbeitsklima, Autonomie und Selbstwirksamkeitserwartung näher untersucht werden. Es ist mir dabei bewusst, dass die nachfolgende Auswertung eher explorativen Charakter hat. Es soll aber auch Möglichkeiten und Anregungen bieten, dieses Modell in weiteren Arbeiten weiter zu prüfen und gegebenenfalls stärker theoretisch zu begründen.

Das Ursprungsmodell ist in der Abbildung 46 nochmals dargestellt. Es sind alle möglichen Beziehungen unter den latenten Variablen dargestellt. In diesem Modell hätte die transformationale Führung einen direkten Einfluss auf das Arbeitsklima, die Autonomie und die Selbstwirksamkeitserwartung. Zusätzlich würde die Selbstwirksamkeitserwartung indirekt beeinflusst über das Arbeitsklima und die Autonomie.

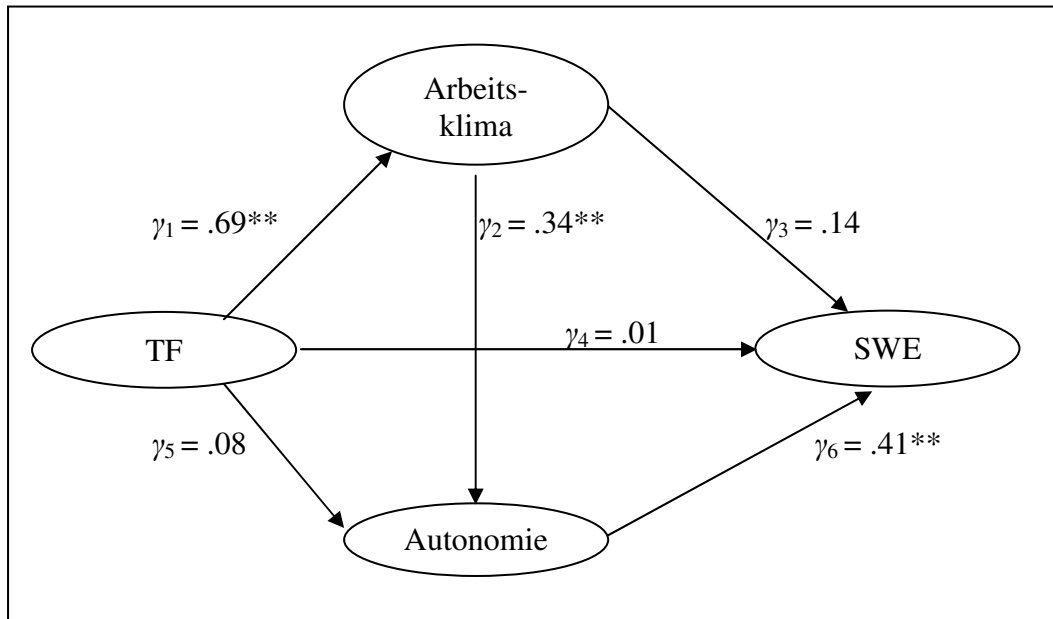


Abbildung 46. Alle möglichen Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung (TF), Arbeitsklima, Autonomie und Selbstwirksamkeitserwartung (SWE).

Bemerkungen:  $** p < .01$ .  $N = 289$ , Chi-Quadrat = 267.330 (197), Chi-Quadrat/ $df = 1.36$ ,  $p = .001$ ,  $GFI = .924$ ,  $AGFI = .902$ ,  $NFI = .931$ ,  $TLI = .977$ ,  $IFI = .981$ ,  $RMSEA = .035$ .

Die Abbildung 46 zeigt die Stärke der einzelnen Pfadkoeffizienten an. Drei Pfadkoeffizienten erreichten signifikantes Niveau ( $\gamma_1$ ,  $\gamma_2$  und  $\gamma_6$ ). Gleichzeitig lässt sich feststellen, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung, Arbeitsklima und Selbstwirksamkeitserwartung und transformationaler Führung und Autonomie besteht. Aus diesem Grund kann angenommen werden, dass es nicht nötig ist, alle Pfadkoeffizienten im Modell abzubilden. Eine schrittweise Elimination der Pfade soll prüfen, ob sich dadurch das Modell signifikant verschlechtert. Zuerst wurde der Pfad  $\gamma_4$  aus dem Modell entfernt. Es wird dabei erwartet, dass sich die Modellanpassung verschlechtert. Über die Chi-Quadrat-Differenz kann festgestellt werden, ob sich das Modell signifikant verschlechtert. Wenn die Chi-Quadrat-Differenz nicht signifikant wird, kann die Nullhypothese beibehalten werden. Die Nullhypothese besagt, dass sich die Modelle nicht signifikant voneinander unterscheiden.

Tabelle 29.

Fit Statistiken beim Modellvergleich (A mit B)

Modell	$\chi^2$	$df$	$\chi^2/df$	$GFI$	$AGFI$	$NFI$	$TLI$	$IFI$	$RMSEA$	$\Delta\chi^2$
Modellvergleich										
Modell A:										
Alle Pfade	267	197	1.4	.92	.90	.93	.98	.98	.04	
Modell B:										
Pfad Klima →	267	198	1.4	.92	.90	.93	.98	.98	.04	.01
SWE = 0										

Bemerkungen:  $N = 289$ , SWE = Selbstwirksamkeitserwartung,  $\chi^2$  = Chi-Quadrat,  $df$  = degrees of freedom,  $\chi^2/df$  = Chi-Quadrat geteilt durch Anzahl Freiheitsgrade,  $GFI$  = Goodness-of-Fit-Index,  $AGFI$  = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index,  $NFI$  = Normed-Fit-Index,  $TLI$  = Tucker-Lewis-Index,  $IFI$  = Incremental-Fit-Index,  $RMSEA$  = Root-Mean-Square-Error-of-Approximation,  $\Delta\chi^2$  = Differenz-Chi-Quadrat.

Tabelle 30.

Fit Statistiken beim Modellvergleich (B mit C)

Modell	$\chi^2$	$df$	$\chi^2/df$	$GFI$	$AGFI$	$NFI$	$TLI$	$IFI$	$RMSEA$	$\Delta\chi^2$
Modellvergleich										
Modell B:	267	198	1.4	.92	.90	.93	.98	.98	.04	
Modell C:										
Pfad TF → Au	268	199	1.4	.92	.90	.93	.98	.98	.04	.50
= 0										

Bemerkungen:  $N = 289$ , TF = Transformationale Führung, Au = Autonomie,  $\chi^2$  = Chi-Quadrat,  $df$  = degrees of freedom,  $\chi^2/df$  = Chi-Quadrat geteilt durch Anzahl Freiheitsgrade,  $GFI$  = Goodness-of-Fit-Index,  $AGFI$  = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index,  $NFI$  = Normed-Fit-Index,  $TLI$  = Tucker-Lewis-Index,  $IFI$  = Incremental-Fit-Index,  $RMSEA$  = Root-Mean-Square-Error-of-Approximation,  $\Delta\chi^2$  = Differenz-Chi-Quadrat.

Tabelle 31.

Fit Statistiken beim Modellvergleich (B mit C)

Modell	$\chi^2$	$df$	$\chi^2/df$	$GFI$	$AGFI$	$NFI$	$TLI$	$IFI$	$RMSEA$	$\Delta\chi^2$
Modellvergleich										
Modell B:	267	198	1.4	.92	.90	.93	.98	.98	.04	
Modell C:										
Pfad TF → Au	268	199	1.4	.92	.90	.93	.98	.98	.04	.50
= 0										

Bemerkungen:  $N = 289$ , TF = Transformationale Führung, Au = Autonomie,  $\chi^2$  = Chi-Quadrat,  $df$  = degrees of freedom,  $\chi^2/df$  = Chi-Quadrat geteilt durch Anzahl Freiheitsgrade,  $GFI$  = Goodness-of-Fit-Index,  $AGFI$  = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index,  $NFI$  = Normed-Fit-Index,  $TLI$  = Tucker-Lewis-Index,  $IFI$  = Incremental-Fit-Index,  $RMSEA$  = Root-Mean-Square-Error-of-Approximation,  $\Delta\chi^2$  = Differenz-Chi-Quadrat.

Tabelle 29 bestätigt die Vermutung, dass durch das Weglassen des Pfades  $\gamma_3$  das Modell keine signifikante Verschlechterung erfährt ( $\chi^2(1, N = 289) = .01, p > .05$ ), weil die Chi-Quadrat-Differenz kleiner als 3.84 ist.

Im nächsten Schritt wurde der Pfad zwischen transformationaler Führung und Autonomie aus dem Modell entfernt. In der Tabelle 30 wird dabei ersichtlich, dass die Elimination dieses Pfades das Modell auch nicht signifikant verschlechtert ( $\chi^2(1, N = 289) = 0.5, p > .05$ ).

Anschliessend wurde noch der Pfad  $\gamma_3$  (s. Abbildung 46) aus dem Modell entfernt. Der Zusammenhang zwischen Arbeitsklima und Selbstwirksamkeitserwartung wurde im Gesamtmodell nicht mehr signifikant. In der Tabelle 31 sind die Fitmasse der Modelle dargestellt. Diesmal erreichte der Chi-Quadrat-Differenz Wert signifikantes Niveau ( $\chi^2(1, N = 289) = 5.21, p < .05$ ). Damit zeigt sich, dass das Weglassen des Pfades zwischen Arbeitsklima und Selbstwirksamkeitserwartung zu einer bedeutenden Verschlechterung führt. Aus statistischen Gründen lässt sich diese Elimination nicht rechtfertigen.



Tabelle 32.

Fit Statistiken beim Modellvergleich (C mit D)

Modell	$\chi^2$	<i>df</i>	$\chi^2/df$	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>NFI</i>	<i>TLI</i>	<i>IFI</i>	<i>RMSEA</i>	$\Delta\chi^2$
Modellvergleich										
Modell C:	268	199	1.4	.92	.90	.93	.98	.98	.04	
Modell D:										
Pfad Arbeits- klima → SWE	273	200	1.4	.92	.90	.93	.98	.98	.04	5.21*
= 0										

Bemerkungen:  $N = 289$ , \*  $p < .05$ , TF = Transformationale Führung, Au = Autonomie, *df* = degrees of freedom,  $\chi^2$  = Chi-Quadrat,  $\chi^2/df$  = Chi-Quadrat geteilt durch Anzahl Freiheitsgrade, *GFI* = Goodness-of-Fit-Index, *AGFI* = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index, *NFI* = Normed-Fit-Index, *TLI* = Tucker-Lewis-Index, *IFI* = Incremental-Fit-Index, *RMSEA* = Root-Mean-Square-Error-of-Approximation,  $\Delta\chi^2$  = Differenz-Chi-Quadrat.

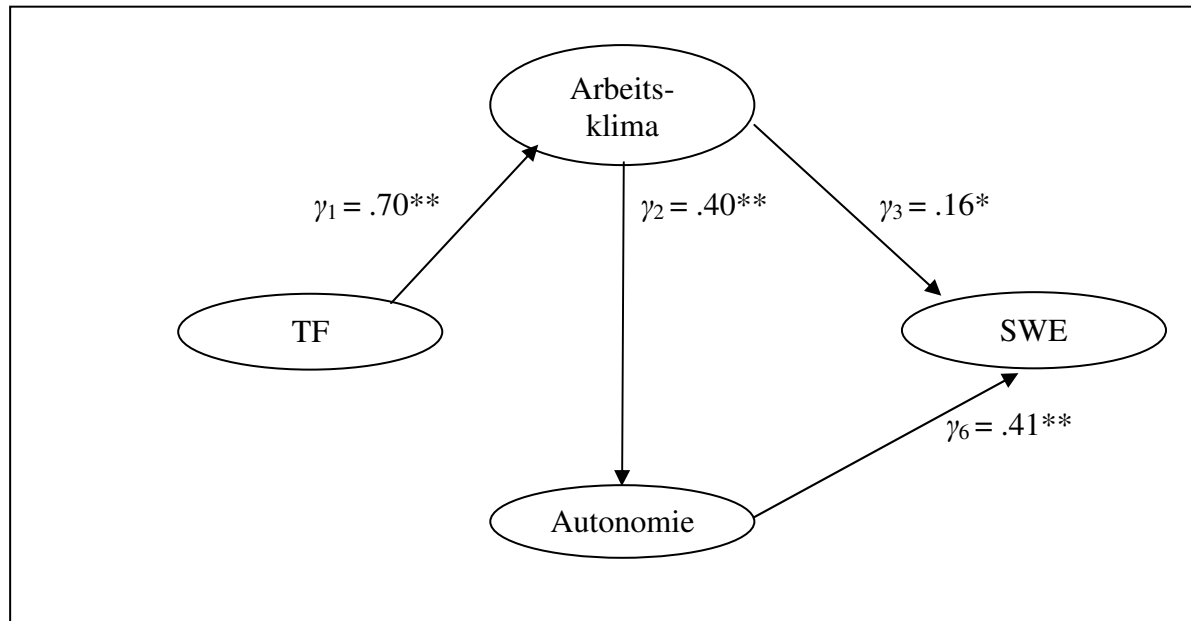


Abbildung 47. Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung (TF), Arbeitsklima, Autonomie und Selbstwirksamkeitserwartung (SWE).

Bemerkungen:  $** p < .01$ ,  $* p < .05$ .  $N = 289$ , Chi-Quadrat = 267.839 (199), Chi-Quadrat/df = 1.35,  $p = .001$ ,  $GFI = .923$ ,  $AGFI = .903$ ,  $NFI = .931$ ,  $TLI = .978$ ,  $IFI = .981$ ,  $RMSEA = .035$ .

Das finale Modell ist in der Abbildung 47 dargestellt. Transformationale Führung zeigt einen starken Zusammenhang zum Arbeitsklima. Das Arbeitsklima wirkt sich zum einen direkt positiv auf die Selbstwirksamkeitserwartung aus, zum anderen zeigt das Arbeitsklima über die Autonomie eine indirekte Wirkung auf die Selbstwirksamkeitserwartung.

Die Hypothese 10.1 kann bestätigt werden. Transformationale Führung zeigt keinen direkten Zusammenhang zu Selbstwirksamkeitserwartung auf. Vielmehr wirkt transformationale Führung indirekt auf die Selbstwirksamkeitserwartung ein. Zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung wirkt das Arbeitsklima als mediierende Variable.

## 7.8 Übersicht zum Test der Untersuchungshypothesen

In diesem Kapitel wird eine Übersicht der Untersuchungshypothesen dargestellt. Die Ergebnisse werden dann im nächsten Teil der Arbeit diskutiert und kritisch beleuchtet.

Tabelle 33.

Zusammenfassung der Ergebnisse zum Test der Untersuchungshypothesen

Hypothesen:		bestätigt	zum Teil	bestätigt	verworfen
<b>MLQ</b>					
Hypothese 1.1:	Die Skala Ausstrahlung/emotionale Bindung korreliert hoch mit den anderen transformationalen Skalen, insbesondere mit der attribuierten Vorbildlichkeit und der individuellen Unterstützung und Förderung.	X			
Hypothese 1.2:	Die Skala Ausstrahlung/emotionale Bindung weist im Vergleich zu den anderen transformationalen Skalen den tiefsten Skalenwert auf, weil die Skala ein Merkmal erfasst, das stärker als die anderen transformationalen Skalen als besonders und aussergewöhnlich betrachtet werden kann.			X	

<b>Hypothesen:</b>	bestätigt	zum Teil	bestätigt	verworfen
Hypothese 2.1: Die Skala implizite leistungsorientierte Belohnung korreliert hoch mit den transformationalen Skalen.	X			
Hypothese 2.2: Die Skala explizite leistungsorientierte Belohnung korreliert tiefer mit den transformationalen Skalen im Vergleich zur Skala implizite leistungsorientierte Belohnung.	X			
<b>Subjektive Erfolgsmasse</b>				
Hypothese 3.1: Die höchsten Korrelationen der transformationalen Skalen zeigen sich mit den MLQ internen Erfolgskriterien. Andere (MLQ fremde) subjektive Erfolgskriterien (z.B. Commitment, Arbeitszufriedenheit, Klima) korrelieren wesentlich tiefer aber immer noch statistisch signifikant mit der transformationalen Führung	X			
Hypothese 3.2: Die transformationalen Skalen zeigen deutlich höhere Korrelationen mit den subjektiven Erfolgskriterien als die transaktionalen Skalen.	X			
Hypothese 3.3: Laissez-faire und Führung durch reaktives Eingreifen korrelieren negativ mit den subjektiven Erfolgskriterien.	X			
<b>Objektive Erfolgsmasse</b>				
Hypothese 4.1: Der Lohn als objektives Erfolgsmass korreliert nur schwach mit den transformationalen Führungsdimensionen.	X			
Hypothese 4.2: Selbstwirksamkeitserwartung mediiert die Beziehung zwischen transformationaler Führung und objektivem Erfolgsmass (Lohn).				X
Hypothese 4.3: Transformationale Führung hängt positiv mit dem Zielerreichungsgrad zusammen.				X

<b>Hypothesen:</b>		bestätigt	zum Teil	bestätigt	verworfen
Hypothese 4.4:	Selbstwirksamkeitserwartung hängt positiv mit dem Zielerreichungsgrad zusammen.	X			
Hypothese 4.5:	Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Zielerreichung wird durch die Selbstwirksamkeitserwartung mediiert.				X
Hypothese 4.6:	Transformationale Führung hängt schwach negativ mit Absentismus zusammen.				X
<b>Transformationale Führung und Selbstwirksamkeit</b>					
Hypothese 5.1:	Transformationale Führung hängt leicht positiv mit der Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter zusammen.	X			
Hypothese 5.2:	Transformationale Führung erklärt einen geringen Anteil der Varianz der Selbstwirksamkeitserwartung.	X			
Hypothese 5.3:	Die transformationalen Führungsdimensionen intellektuelle Stimulierung und Vorbildwirkung zeigen die höchsten Zusammenhänge mit der Selbstwirksamkeitserwartung.			X	
<b>Moderatoreffekte</b>					
Hypothese 6.1:	Die wahrgenommene Erreichbarkeit des Vorgesetzten moderiert die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung.				X
Hypothese 6.2:	Die wahrgenommene Ähnlichkeit mit dem Vorgesetzten moderiert die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung.	X			
Hypothese 6.3:	Die Qualität der Arbeitsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern moderiert die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung.	X			

**Hypothesen:**

bestätigt	zum Teil	bestätigt	verworfen
-----------	----------	-----------	-----------

**Mediatoreffekte**

Hypothese 7.1: Das Arbeitsklima mediiert die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung.

X

Hypothese 7.2: Die Autonomie mediiert die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung.

X

Hypothese 7.3: Das Arbeitsklima mediiert die Beziehung zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment.

X

**A posteriori Hypothesen:****Transformationale Führung und Hierarchiestufen**

Hypothese 8.1: Die erste Führungsebene zeigt häufiger transformationales Führungsverhalten als die zweite und dritte Führungsebene.

X

Hypothese 8.2: Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung fällt auf der ersten Führungsebene deutlich höher aus als auf tieferen Hierarchiestufen.

X

**Explizite leistungsorientierte Belohnung und Arbeitsbereich**

Hypothese 9.1: Im Aussendienst wird explizite leistungsorientierte Führung viel häufiger gezeigt als im Innendienst.

X

Hypothese 9.2: Im Aussendienst hängt explizite leistungsorientierte Führung stärker mit der Zufriedenheit mit der Führungsperson zusammen als im Innendienst.

X

---

**Hypothesen:**

bestätigt	zum Teil	bestätigt	verworfen
-----------	----------	-----------	-----------

---

**Gesamtmodell**

Hypothese 10.1: Die Wirkung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung kann vollständig durch die mediiierenden Prozesse Arbeitsklima und Autonomie erklärt werden, wobei transformationale Führung nur noch direkt auf das Arbeitsklima einwirkt.

---

## 8 DISKUSSION

### 8.1 Erkenntnisse zum MLQ

Die Hypothesen zum MLQ (Hypothese 1.1 bis und mit Hypothese 2.2) konnten alle bestätigt werden. Es zeigt sich, dass die von Felfe (2003, 2006) und Goodwin et al. (2001) postulierten Vorschläge eine echte Erweiterung des transformationalen Führungsverständnisses darstellen. Es ist mir bewusst, dass die Ergebnisse nicht für alle Unternehmen in der Schweiz verallgemeinert werden können und vor allem im Hinblick auf das untersuchte Unternehmen interpretiert werden müssen.

Aus den Ergebnissen lassen sich folgende Schlussfolgerungen für den MLQ ziehen:

1. Die Hinzunahme der Skala Ausstrahlung/emotionale Bindung zu den transformationalen Führungsdimensionen erweist sich als sinnvoll, weil eine hohe Verbindung zu den übrigen transformationalen Führungsdimensionen vorliegt.
2. Ausstrahlung/emotionale Bindung scheint bei der Führungsperson etwas Besonderes, Aussergewöhnliches zu messen. Im Vergleich zu den anderen transformationalen Führungsdimensionen liegt der Mittelwert dieser Skala am tiefsten.
3. Die leistungsorientierte Belohnung kann in zwei Dimensionen unterteilt werden. Eine Dimension umfasst die implizite, eine andere Dimension die explizite Komponente der leistungsorientierten Belohnung. Die implizite leistungsorientierte Belohnung weist einen hohen Zusammenhang mit den transformationalen Skalen auf und beinhaltet vor allem das Wissen der Führungskraft, wie die eigenen Mitarbeiter belohnt werden können. Die explizite leistungsorientierte Belohnung bezieht sich auf den vorgängigen Verhandlungsprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, um gemeinsam festzulegen, welche Ziele gesetzt werden und mit welcher Belohnung Mitarbeitende rechnen können, wenn die Ziele erreicht werden. Ob die explizite leistungsorientierte Belohnung den transaktionalen Skalen zugerechnet werden kann, bleibt noch fraglich.



Die Dimensionalität der transformationalen Skalen wurde mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse überprüft. Die Werte sind sehr zufrieden stellend und bestätigen, dass die transformationale Führung aus mehreren Subdimensionen konzeptualisiert werden kann. Die beiden neu hinzugenommenen Skalen Ausstrahlung/emotionale Bindung und implizite leistungsorientierte Belohnung weisen hohe Zusammenhänge zur transformationalen Führung auf. Weiter zeigt sich dies auch bei den hohen Inter-Korrelationen der transformationalen Skalen. Aus praktischer Sicht ist eine detaillierte transformationale Dimensionsstruktur sehr sinnvoll, da dem Unternehmen wichtige Hinweise gegeben werden können, auf welchen Dimensionen Führungskräfte noch geschult und gefördert werden müssen.

Die Dimensionalität der transaktionalen Skalen wirft noch einige Fragen auf. Die transaktionalen Skalen ergeben keinen einheitlichen Faktor. Die Korrelationen zwischen expliziter leistungsorientierter Belohnung, Führung durch aktive Kontrolle und Führung durch reaktives Eingreifen deuten nicht auf einen einheitlichen transaktionalen Faktor hin. Explizite leistungsorientierte Belohnung korreliert nur mit .17 mit der Führung durch aktive Kontrolle. Die Korrelation zwischen expliziter leistungsorientierter Belohnung und Führung durch reaktives Eingreifen zeigt negative Werte. Führung durch reaktives Eingreifen widerspiegelt somit eher passives Führungsverhalten ab. Der positive Zusammenhang mit laissez-faire bestätigt diese Vermutung.

Es stellt sich die Frage, ob transaktionale Führung nur durch die Dimension explizite leistungsorientierte Belohnung umschrieben werden kann. Die transaktionale Führung zeichnet sich durch einen aktiven Verhandlungsprozess zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem aus. Die Korrelation zwischen Führung durch aktive Kontrolle und expliziter leistungsorientierter Belohnung ist zu niedrig, um diese beiden Konstrukte zu einem übergeordneten Faktor zusammenfassen zu können. Es darf auch die Frage aufgeworfen werden, ob es sinnvoll wäre, transaktionale Führung nur durch explizite leistungsorientierte Belohnung zu konzeptualisieren. Felfe (2006) erachtet dies nicht als sinnvoll.

Neu setzt sich transformationale Führung aus sieben Subdimensionen zusammen. Es bestehen zwar weiterhin hohe Inter-Korrelationen der transformationalen Skalen, was aber für die Postulierung eines übergeordneten Konstruktes notwendig ist. In der Praxis wird die differenzierte Betrachtung der transformati-

onalen Führung sehr geschätzt, weil dadurch für die Führungsschulung konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können.

Es liegt empirische Evidenz vor, dass es nicht weiter Sinn macht, Führung durch reaktives Eingreifen als transaktionale Skala zu betrachten. Vielmehr muss Führung durch reaktives Eingreifen zusammen mit laissez-faire zu den passiven Führungsformen gezählt werden.

Die MLQ internen Erfolgskriterien (Zusatzleistung, Effektivität und Zufriedenheit mit der Führungsperson) sollten nicht zur Validierung verwendet werden. Diese Kriterien unterliegen systematischen Verzerrungen. Im MLQ Fragebogen sollten entweder diese Kriterien völlig losgelöst von der Einschätzung der Führungsperson erfragt werden (nicht zur gleichen Zeit) oder es sollten andere externe – wenn möglich objektive – Kriterien verwendet werden.

## **8.2 Wirkung transformationaler Führung**

Transformationale Führung sollte gemäss der Theorie von Shamir et al. (1993) einen Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter ausüben. In dieser Studie konnte tatsächlich ein signifikanter Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung nachgewiesen werden.

Diese Untersuchung zeigt, dass transformationale Führungskräfte einen wesentlichen Einfluss auf das Arbeitsklima ausüben können. Ein gutes Arbeitsklima zeichnet sich durch ein unterstützendes Verhältnis unter den Mitarbeitern und eine gute Beziehung zum Vorgesetzten aus. Transformationale Führung hat eine starke beziehungsorientierte Komponente. Dies kommt zumindest bei der individuellen Berücksichtigung und bei der intellektuellen Stimulierung zum Ausdruck. Zusätzlich kann vorbildhaftes Verhalten eine starke vertrauensbildende Massnahme sein.

Das Arbeitsklima mediiert die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung vollständig, mit anderen Worten übt die transformationale Führung unter Berücksichtigung des Arbeitsklimas keinen Einfluss mehr auf die Selbstwirksamkeitserwartung aus.

Neben dem Arbeitsklima spielt noch eine weitere Variable eine wichtige Rolle. Das Gewähren von Autonomie ist eine entscheidende Komponente, um die Selbstwirksamkeitserwartungen zu steigern. Autonomie wird vor allem dann ge-

währt, wenn Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten herrscht. Da transformationale Führung als vertrauensförderliche Führung betrachtet werden kann, ist der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Autonomie nahe liegend. Autonomie trägt darüber hinaus bei, dass Menschen sich als Verursacher sehen.

Die Frage wie transformationale Führung wirkt, kann nach dem Lesen dieser Arbeit besser beantwortet werden. Transformationale Führung wirkt zum einen stark über die Beziehungskomponente der Führung, zum anderen jedoch auch über die Förderung der Autonomie der Mitarbeiter im Arbeitsalltag. Transformationale Führungspersonen scheinen bewusst oder unbewusst über gewisse soziale Fähigkeiten zu verfügen. Diese Aussage entspricht den in jüngster Zeit untersuchten Zusammenhängen zwischen emotionaler Intelligenz und transformationaler Führung (Barling, Slater, & Kelloway, 2000; Mandell & Pherwani, 2003). Das Arbeitsklima ist positiv ausgeprägt und somit können sich die Mitarbeiter auf ihre Arbeitskollegen verlassen. Es ist deshalb nicht erstaunlich, dass Mitarbeitende beim Vorliegen eines positiven Arbeitsklimas die Überzeugung besitzen, zukünftige Aufgaben erfolgreich erledigen zu können. Durch das Gewähren der Autonomie können die Mitarbeiter mehr eigene Erfahrungen sammeln und dies hat einen starken Einfluss auf die Bildung hoher Selbstwirksamkeitserwartung.

Das Arbeitsklima trägt zudem dazu bei, dass die emotionale Verbundenheit der Mitarbeiter zum Unternehmen stärker ausfällt. Der direkte Einfluss transformationaler Führungspersonen auf das affektive Commitment geschieht über den beziehungsorientierten Prozess der Führung. Beziehungsorientiert bedeutet, dass die transformationale Führungsperson dafür sorgt, dass sich die Mitarbeiter im Team gegenseitig unterstützen.

### **8.3 Moderatoren zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung**

In dieser Arbeit wurde untersucht, welche Rahmenbedingungen den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung beeinflussen können. Dabei zeigen sich interessante Befunde.

Die subjektive Erreichbarkeit hatte keinen moderierenden Einfluss. Es scheint nicht eine zwingende Bedingung zu sein, dass der Vorgesetzte möglichst

oft subjektiv erreichbar sein muss, um die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Es stellte sich heraus, dass die eigenen Erfahrungen wichtiger sind, um eine Veränderung bei der Selbstwirksamkeitserwartung auslösen zu können.

Es gibt aber Aspekte, welche einen signifikanten Einfluss auf den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Selbstwirksamkeitserwartung zeigen. So übt die wahrgenommene Ähnlichkeit des Mitarbeiters mit dem Vorgesetzten einen moderierenden Einfluss aus. Transformationale Führung hat insbesondere dann einen Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter, wenn diese sich als ähnlich mit ihrem Vorgesetzten einstufen. Neuere Forschung zeigt, dass Mitarbeitende, die ähnliche Persönlichkeitsmerkmale wie ihre Vorgesetzten aufweisen, empfänglicher sind für transformationale Führung (Felfe & Schyns, 2006). Zusätzlich ist die Akzeptanz gegenüber dem transformationalen Führungsansatz höher. Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse kann davon ausgegangen werden, dass die wahrgenommene Ähnlichkeit eine implizite Botschaft übermittelt, die besagt, dass eine gewisse Vertrautheit bereits vorhanden ist. Ähnlichkeit ist in der interpersonalen Attraktivitätsforschung seit langer Zeit ein wichtiger Prädiktor, um Zufriedenheit in der privaten Beziehung vorherzusagen (Caspi & Herbener, 1990).

Zusätzlich stellte sich heraus, dass die Qualität der Arbeitsbeziehung eine weitere wichtige Moderatorvariable darstellt. Die Arbeitsbeziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzter muss positiv sein, damit die transformationale Führungsperson einen Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter nehmen kann. In anderen Worten ausgedrückt bedeutet dies, dass eine Führungsperson beim Vorliegen einer schlechten Arbeitsbeziehung kaum Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter nehmen kann, auch wenn diese hoch transformational führt.

Diese Ergebnisse relativieren die Kraft der transformationalen Führung. Es sei also davor gewarnt transformationale Führung als „Allheilmittel“ darzustellen. Führungskräfte, welche eine „gestörte“ Arbeitsbeziehung zu ihren Mitarbeitern aufweisen, können durch transformationale Führung nicht automatische Effekte auf die Selbstwirksamkeitserwartung bzw. Motivation der Mitarbeiter erwarten.

## 8.4 Transformationale Führung und objektive Leistung

Ein weiteres wichtiges Ziel dieser Arbeit lag in der Erhebung objektiver Leistungsdaten. Zum einen konnten die Lohndaten der Aussendienstmitarbeiter für die Berechnung verwendet werden, zum anderen lag für die Innendienstmitarbeiter der Zielerreichungsgrad vor. Der Lohn stellt ein hartes objektives Kriterium dar. Hingegen spielt der Vorgesetzte bei der Festlegung des Zielerreichungswertes eine entscheidende Rolle.

Die Resultate zeigen deutlich, dass ein geringer, aber signifikanter Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und objektiver Leistung besteht. Bei vier von sieben transformationalen Dimensionen zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang zum Lohn. Es sind dies die Dimensionen Ausstrahlung/emotionale Bindung, gelebte Vorbildlichkeit, inspirierende Motivation und implizite leistungsorientierte Belohnung. In diesem Zusammenhang ist es noch interessant zu erwähnen, dass von vier signifikanten Dimensionen auch zwei Dimensionen dabei sind, welche in dieser Arbeit aufgrund theoretischer Vorüberlegungen zu der transformationalen Führung neu hinzugefügt wurden (Ausstrahlung/emotionale Bindung und implizite leistungsorientierte Belohnung). Diese neuen Skalen spielen somit eine entscheidende Rolle zur Vorhersage objektiver Leistung.

Führung durch aktive Kontrolle zeigt bereits einen signifikant negativen Zusammenhang mit dem Lohn. Alle anderen Führungsdimensionen weisen keinen Zusammenhang mit dem Lohn auf. Wenn man sich nochmals den *full range of leadership* vor Augen führt, kann gesagt werden, dass immerhin vier transformationale Führungsdimensionen zur objektiven Leistung einen positiven Zusammenhang aufweisen. Transformationale Führung erweist sich somit innerhalb der gesamten Spannbreite des Führungsverhaltens als effektivste Führungsform. Neben den Führungsdimensionen findet sich noch ein Zusammenhang von .18 zwischen Selbstwirksamkeitserwartung und Lohn. Dieser Zusammenhang wurde jedoch nicht mehr signifikant.

Die transformationalen Führungsdimensionen korrelieren nicht signifikant mit dem Zielerreichungsgrad. Einzig Führung durch aktive Kontrolle zeigt einen signifikant negativen Zusammenhang mit dem Zielerreichungsgrad. Hingegen weist die Selbstwirksamkeitserwartung einen signifikant positiven Zusammenhang mit dem Zielerreichungsgrad auf.

Was bedeuten diese Ergebnisse? Im Aussendienst wirkt sich die Führung direkt auf die Leistung aus. Aussendienstmitarbeiter werden im Vergleich zum Innendienst stärker anhand von Vorgaben geführt. Die Erreichung von bestimmten Umsatzzahlen hat oberste Priorität. In diesem Sinne wirkt sich Führung unmittelbar auf die Zielfestlegung der Mitarbeiter aus.

Im Innendienst werden die Jahresziele zwar zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten individuell vereinbart. Diese Jahresziele sind daher ein wichtiges Motivationsinstrument und dienen dem Mitarbeiter zur Orientierung und Priorisierung seiner Arbeitstätigkeiten im Betrieb. Bei der alltäglichen Arbeit ist man aber weniger von Zahlen bzw. Zielvorgaben gesteuert. Hinzu kommen viele Tätigkeiten, die erledigt werden müssen und nicht explizit in der Zielerreichung zum Tragen kommen. Ende Jahr erhält man vom Vorgesetzten mit dem Zielerreichungsgrad ein Gesamturteil. Dieses Gesamturteil ist aber stark „gefärbt“ von der Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten. Diese emotionale Komponente beeinflusst die Vergabe des Zielerreichungsgrades wesentlich. So wird ein Vorgesetzter, welcher seinem Mitarbeiter wohlwollend gesinnt ist, auch dann kaum einen tiefen Zielerreichungsgrad verteilen, wenn die Ziele nicht ganz erreicht wurden, dafür aber viele andere wichtige Arbeiten durch den Mitarbeiter engagiert erledigt wurden. Im Gegenteil dazu kann ein Mitarbeiter die Ziele zu 100 Prozent erfüllen, aber bei psychologischen Differenzen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem, wird der Mitarbeiter kaum die maximale Punktzahl erhalten. Es kann sogar soweit gehen, dass gewisse Vorgesetzte nie den maximalen Wert verteilen (= 100 Prozent), weil sie der Meinung sind, der Mitarbeiter könnte sich dann ausruhen und würde keine Zielmotivation mehr für nächstes Jahr entwickeln. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Zielerreichungswerte stark von sozial-emotionalen Komponenten beeinflusst werden und somit kaum ein geeignetes objektives Leistungsbeurteilungsmass darstellen.

Wie bereits erklärt, zeigt sich aber ein Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter und Zielerreichungsgrad. Motivationspsychologisch festigt eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung die Überzeugung des Mitarbeiters, die nötigen Fähigkeiten zu besitzen, um bestimmte Tätigkeiten erfolgreich auszuführen. In dieser Hinsicht wird der Mitarbeiter engagiert auf die Tätigkeiten zugehen und auch beim Vorliegen von Widerständen nicht gleich aufgeben. Dieses engagierte Arbeiten mit hoher Einsatzbereitschaft wird vom

Vorgesetzten registriert und sollte sich auf die Festlegung des Zielerreichungsgrades niederschlagen. Der Vorgesetzte wird dieses motivierte Verhalten des Mitarbeiters in seinen Überlegungen miteinbeziehen und er wird sich sagen, dass trotz Verfehlung einiger Ziele der Einsatz des Mitarbeiters stets vorbildlich und lobenswert war. In diesem Sinne wirkt sich die Selbstwirksamkeitserwartung positiv auf den Zielerreichungsgrad aus.

Als drittes objektives Erfolgskriterium wurde der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Anzahl Krankheitstage untersucht. Die Zusammenhänge bleiben für alle Führungsdimensionen sehr gering und erreichen bei keiner Dimension das Signifikanzniveau. Die Ergebnisse wurden deshalb im Ergebnisteil nicht im Detail präsentiert. Felfe (2006) fand in seiner Validierungsstudie sehr geringe negative Zusammenhänge. Mit einer Stichprobengröße von  $N = 702$  wurden aber bereits geringe Zusammenhänge signifikant. Der Einfluss der Führung auf die Anzahl Krankheitstage ist aus praktischer Sicht marginal.

## **8.5 Implikationen für das HR Management**

Es konnte im Allgemeinen ein hoher Nutzen für das Unternehmen erreicht werden, da während dem gesamten Projekt ein intensiver Austausch zwischen dem Unternehmen und mir stattfand. Die Resultate der Studie wurden praxisgerecht aufbereitet und am 1. Mai 2007 der HR Leitung präsentiert.

### **8.5.1 Transformationale Führung im Unternehmen?**

Zuerst muss die Frage beantwortet werden, ob transformationale Führung im Unternehmen überhaupt anwendbar ist. Die Resultate zeigen deutlich, dass transformationale Führung im Unternehmen gelebt wird. Die Mittelwerte der einzelnen Führungsdimensionen liegen im Bereich der Validierungsstudien in den USA. Das Konzept der transformationalen Führung ist somit auf das Unternehmen übertragbar.

Wenn man den *full range of leadership* im Gesamten betrachtet, fällt auf, dass im Durchschnitt optimales Führungsverhalten gezeigt wird, d.h. die Führungsperson führt oft transformational, hin und wieder transaktional und eher selten werden passive Führungsverhaltensweisen gezeigt.

Die einzelnen transformationalen Führungsdimensionen variieren zum Teil stark in Bezug auf die einzelnen Ausprägungen. So schneiden Führungspersonen beispielsweise hoch auf der Dimension Motivation durch begeisternde Visionen ab, aber relativ tief bei der Dimension Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken und Ausstrahlung/emotionale Bindung. Bei der Motivation durch begeisternde Visionen wird die hohe Ausprägung hauptsächlich dadurch erreicht, dass die Führungskräfte den Mitarbeitern ein hohes Mass an Vertrauen entgegenbringen. Das Formulieren einer überzeugenden Zukunftsvision fällt auf dieser Dimension relativ gering aus und könnte noch gesteigert werden.

Die intellektuelle Stimulierung weist noch Optimierungspotential auf. Die Mitarbeiter stellen fest, dass ihre Führungskräfte nur hin und wieder neue Wege vorschlagen, wie (neue) Aufgaben erledigt werden können. Es kann argumentiert werden, dass die Tätigkeiten teilweise stark routiniert ausgeführt werden und deshalb eine intellektuelle Stimulierung kaum möglich ist. Es ist aber bei weitem nicht so, dass die Mitarbeiter eine Tätigkeit am Fließband verrichten müssen. Somit sollte es bis zu einem gewissen Grad möglich sein, neue Wege bei der Problemlösung auszuprobieren und Kreativität walten zu lassen, relativ unabhängig vom jeweiligen Tätigkeitsgebiet.

Die Dimension Ausstrahlung/emotionale Bindung ist so konzipiert, dass sie bewusst etwas Aussergewöhnliches abbildet. Es ist deshalb relativ schwierig, diese Ausstrahlung bei den Führungskräften weiter zu fördern. Es darf sogar gesagt werden, dass zu hohe Ausstrahlung/emotionale Bindung dazu führen würde, dass die Mitarbeiter eher dem blinden Gehorsam verfallen könnten.

Beachtet man die transaktionalen Skalen, fällt auf, dass im Unternehmen relativ häufig Führung durch aktive Kontrolle statt findet. Im Unternehmen wird von den Führungskräften folgendes Motto praktiziert: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Im Bezug auf Schulungsmassnahmen sollten Führungskräfte sensibilisiert werden, Kontrolle nach und nach zu reduzieren. Im Innendienst zeigt sich, dass Führung durch aktive Kontrolle signifikant negativ mit dem Zielerreichungsgrad zusammenhängt. Es kann davon ausgegangen werden, dass hohes Kontrollverhalten der Führungskräfte automatisch zu einer tieferen Einstufung des Mitarbeiters führt.



### **8.5.2 Multiple Effekte der transformationalen Führung**

Die Resultate zeigen deutliche Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und verschiedenen Erfolgskriterien. Mitarbeitende von transformationalen Führungspersonen sind im Allgemeinen motivierter, emotional verbundener mit dem Unternehmen und zufriedener mit der Führungsperson und der Arbeit.

Transformationale Führung wirkt sich – auch wenn nur gering – positiv auf den Lohn der Aussendienstmitarbeiter aus.

Transformationale Führungskräfte bewirken ein positives Arbeitsklima innerhalb ihres Teams und durch das entgegengebrachte Vertrauen agieren die Mitarbeiter autonomer. Positives Arbeitsklima und hohe Autonomie wirken förderlich auf die Motivation der Mitarbeiter. Das HR Management kann aus diesen Erkenntnissen ableiten, dass die Wirkung auf die Motivation nicht nur direkt erfolgt, sondern sich über verschiedene psychologische Konstrukte entfalten kann. Transformationale Führung ist demnach sowohl für inter-personelle Beziehungen als auch für intra-personelle Entwicklung und Förderung von Nutzen.

### **8.5.3 Vorteilhafte Randbedingungen der transformationalen Führung**

Die Wirkung transformationaler Führungskräfte ist insbesondere dann hoch, wenn die Qualität der Arbeitsbeziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten positiv ist und wenn die Mitarbeiter sich in gewissem Masse in Bezug auf Persönlichkeitsmerkmale als ähnlich mit ihrem Vorgesetzten einstufen. Für das HR Management bedeutet dies, dass sowohl bei der Auswahl einer geeigneten Führungsperson als auch bei der Team-Zusammenstellung eine gewisse Homogenität an Persönlichkeitsmerkmalen und Werten erwünscht ist.

### **8.5.4 Mögliche Schulungsmassnahmen und Fazit**

Die Schulungsmassnahmen für die Führungskräfte sollten verstärkt den *full range of leadership* bewusst machen. Führungskräfte müssen in der Lage sein zu entscheiden, wann bei welchen Mitarbeitern wie geführt werden muss. Grundsätzlich sollten transformationale Führungsverhaltensweisen überwiegen, aber nicht ausschliesslich praktiziert werden.

Aus praktischer Sicht zeigte sich, dass Führungskräfte auf höherer Hierarchiestufe transformationaler führen als ihre Kollegen auf unteren Hierarchiestufen. Zum einen ist lobenswert zu erwähnen, dass transformationale Führung „oben“ gelebt wird. Zum anderen scheint Führung auf unteren Hierarchiestufen weniger Bedeutung zu erhalten. Es muss angenommen werden, dass Führungskräfte auf den unteren Hierarchiestufen stark von fachlicher Arbeit absorbiert sind und somit die Führungsarbeit zu kurz kommt. Insgesamt gelingt es den unteren Führungskräften weniger gut, Visionen zu vermitteln, aktives Vorbildverhalten zu zeigen und individuelle Mitarbeiterförderung zu betreiben. Die Führungsschulung muss diesem Ergebnis genügend Rechnung tragen. Es ist ratsam, Führungsschulung in Abhängigkeit von der Führungsebene durchzuführen und auf diese abzustimmen. Führungskräfte auf den untersten Hierarchiestufen erhalten kaum genügend Möglichkeiten, transformationale Verhaltensweisen zu zeigen. Es stellt sich die Frage, inwieweit die Verbesserung struktureller Rahmenbedingungen (z.B. Führungsarbeit in Zielvereinbarungsgespräche miteinfließen lassen und entsprechend gewichten oder personelle Unterstützung für Fachaufgaben) zu einer Förderung transformationaler Führungsverhaltensweisen beitragen. Es ist natürlich auch klar, dass ein Bewusstmachen von transformationalen Führungsverhaltensweisen die Umsetzung im Alltag erleichtern kann.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass diese Arbeit die Wirksamkeit transformationaler Führung weiter bestätigt. Einer transformationalen Führungsperson gelingt es, auf die Selbstwirksamkeitserwartungen der Mitarbeiter Einfluss zu nehmen. Im Gegensatz zu bereits vorliegenden Arbeiten (Pillai & Williams, 2004; Shamir, House, & Arthur, 1993) wird hier deutlich postuliert, dass dieser Effekt nicht direkt erfolgt, sondern über das Arbeitsklima und die Autonomie vermittelt wird. Zusätzlich sind gewisse Rahmenbedingungen von Bedeutung. Der Einfluss einer transformationalen Führungsperson auf die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter ist insbesondere dann hoch, wenn die Qualität der Arbeitsbeziehung zwischen Vorgesetzter und Mitarbeiter gut ist, und wenn der Mitarbeiter sich in gewissen Charaktereigenschaften als ähnlich mit seinem Vorgesetzten einstuft. Transformationale Führung beinhaltet Beziehungsgestaltung (im Team oder in der Dyade) und Förderung der Selbständigkeit durch Vertrauen.

### **8.5.5 Aktuelle Massnahmen im Unternehmen**

Aus dieser Arbeit lassen sich einige Implikationen für das HR Management ableiten. Die Personalverantwortlichen des Unternehmens erarbeiteten die Strategie für die Personal- und Führungsentwicklung der nächsten zwei bis drei Jahren. Ab der zweiten Hälfte des Jahres 2007 ist im Unternehmen ein umfangreiches Führungsprogramm geplant. Die einzelnen Führungskräfte erhalten die Möglichkeit, verschiedene Module zu besuchen, um ihre Rolle als Führungskraft kritisch zu überdenken und weitere Handlungsalternativen einzuüben. Jede Führungskraft muss sich ihrer Führungsrolle bewusst werden, ihre Grundannahmen zur Führung überprüfen und ihr persönliches Führungsverständnis neu definieren. Die Module sind in folgende Themenbereiche gegliedert, die sich zum Teil aus der Theorie der transformationalen Führung ableiten lassen:

- Führungsperson und ihre Führungsrolle
- Führungsperson und ihr Team
- Zielorientierte Förderung des Mitarbeiters durch Jahresgespräche und Zielvereinbarung
- Förderung des Mitarbeiters zum Denken in Alternativen

Die einzelnen Module und deren Inhalte können hier nicht weiter erläutert werden. Das Unternehmen hat diese Module als vertraulich klassifiziert.

### **8.6 Kritische Würdigung der Ergebnisse**

Die Studie stellt eine Ist-Analyse dar, die das Konzept der transformationalen Führung im Unternehmen empirisch untersuchte. Bisher wurde noch keine detaillierte Führungsanalyse in diesem Umfang vorgenommen. Eine detaillierte Analyse der Führung in den einzelnen Bereichen des Unternehmens war zu keinem Zeitpunkt das Ziel. Die Stichprobengrösse wäre für detailliertere Analysen zu klein. Folgende Hauptansatzpunkte finden sich in dieser Arbeit:

1. Es wurde untersucht, welche Ausprägung die transformationalen Führung einnimmt.
2. Es wurde die Wirkung der transformationalen Führung auf verschiedenste subjektive und objektive Erfolgskriterien berechnet.
3. Es wurde nach möglichen Erklärungen für die Wirkung der transformationalen Führung geforscht.

Es war aber leider nicht möglich, im Rahmen dieser Doktorarbeit eine Längsschnittstudie durchzuführen.

Die objektiven Leistungsdaten können als „Leistungsmasse“ kritisiert werden. Der Lohn der Aussendienstmitarbeiter wird sehr stark vom Lohn des Vorjahres determiniert. Zusätzlich spielen das Alter des Mitarbeiters und die Betriebszugehörigkeit eine entscheidende Rolle zur Vorhersage des Lohnes. Verschiedene Gespräche mit Verantwortlichen dieses Entlohnungssystems zeigten, dass Aussendienstmitarbeiter im Verlauf der Jahre einen bestimmten Kundenstamm anhäufen. Dieser Kundenstamm wird jedes Jahr „bearbeitet“ (z.B. Anpassungen und Erweiterungen der Versicherungen) und generiert für den Kundenberater ein bestimmtes Einkommen. Die Verantwortlichen verneinen, dass das Alter des Kundenberaters in die Berechnung des Lohnes einfließt. Ihrer Meinung nach sollte mit dem Lohn die „wirkliche“ Leistung abgegolten werden.

Der Zielerreichungsgrad kann kaum als objektives Leistungsmass bezeichnet werden. Vielmehr spielen subjektive Urteile des Vorgesetzten über seinen Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Die Leistung wird kaum entsprechend gewürdigt, wenn die Beziehung zum Vorgesetzten schlecht ist.

Der Zielerreichungsgrad ist vielmehr als Motivationsinstrument gedacht. In diesem Sinne wird der Zielerreichungswert praktisch nie maximal sein. Der Vorgesetzte würde mit diesem Wert dem Mitarbeiter signalisieren, dass praktisch keine Leistungssteigerung mehr möglich ist. Der Mitarbeiter seinerseits würde kaum mehr Anreize oder Herausforderungen in diesem Unternehmen sehen. Umgekehrt wird der Zielerreichungsgrad selten einen tiefen Wert einnehmen. Tiefe Werte müssten durch den Vorgesetzten gerechtfertigt und im schlimmsten Fall sogar bewiesen werden. Der Mitarbeiter würde sich verletzt und gekränkt fühlen. Für die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten wäre dies kaum förderlich.

Eine weitere wichtige Einschränkung betrifft die Art der Datensammlung. Die Führungsdimensionen und alle subjektiven Leistungskriterien wurden zum selben Zeitpunkt und von der gleichen Datenquelle erhoben. Dies führt unweigerlich zur gemeinsamen Methodenvarianz. Die Zusammenhänge zwischen den Führungsdimensionen und den subjektiven Erfolgskriterien können gewissen Methodeneffekten unterliegen. Um diesen Effekt noch etwas genauer zu untersuchen, wurde der Harman Ein-Faktor Test durchgeführt. Dieser Test prüft, ob die Mehr-

heit der Varianz durch einen Faktor erklärt werden kann (Podsakoff, McKenzie & Podsakoff, 2003). Eine explorative Faktorenanalyse zeigt, dass die Erfolgskriterien des MLQ (Bereitschaft für zusätzliche Leistung, Effektivität und Zufriedenheit mit der Führungsperson) auf den gleichen Faktor hoch laden wie die transformationalen Führungsdimensionen. Die anderen Erfolgskriterien (affektives Commitment, Selbstwirksamkeitserwartung und Klima) bilden unterschiedliche Faktoren. Es zeigt sich damit, dass die MLQ internen Erfolgskriterien einem grösseren Methodeneffekt unterliegen als MLQ fremde Erfolgskriterien.

Die Frage der Kausalität kann mit dieser Arbeit nicht abschliessend beantwortet werden. Die Zusammenhänge sind korrelativer Natur und lassen keine eindeutigen kausalen Schlussfolgerungen zu. Trotzdem gelang in dieser Studie die Erfassung objektiver Leistungsdaten zeitlich von der Messung des Führungsverhaltens zu trennen. Die berechneten Zusammenhänge sind somit deutlich valider und diese Art der Datensammlung entspricht dem oft geforderten methodischen Vorgehen. Um die Frage der Kausalität beantworten zu können, wäre eine längsschnittlich angelegte Untersuchung von Vorteil.

In dieser Arbeit wurde der Fokus auf die Dyaden Beziehung gelegt. Es ist gerade in grösseren Unternehmen von Bedeutung wie Führung auf das Team wirkt. Gruppenprozesse werden in Zukunft noch stärker berücksichtigt werden müssen. Aus dieser Arbeit kann nicht abgeleitet werden, welche Gruppenprozesse den Führungsprozess in welcher Art und Weise beeinflussen.

## **8.7 Ausblick**

Zukünftige Studien sollten längsschnittlich angelegt sein. Es ist zwar relativ schwierig Unternehmen für längsschnittliche Arbeiten zu gewinnen. Der Forschungsaufwand ist zudem erheblich grösser. Viele Unternehmen könnten aber von solchen Arbeiten stark profitieren und sie würden fundierte Rückmeldung erhalten, wie sich bestimmte Schulungsmassnahmen allenfalls auf die Leistung der Mitarbeiter auswirken würden. Leider fehlt es den Unternehmen oft an nötiger Einsicht, wenn solche Arbeiten vorgestellt werden.

Transformationale Führung ist verhaltensbasiert. Forscher sollten in Zukunft versuchen mit gezielten Beobachtungen dem Kern der transformationalen Führung noch etwas näher zu kommen. Zusätzlich könnte dadurch die Frage bes-

ser beantwortet werden, welche genauen Verhaltensaspekte die positive Wirkung transformationaler Führung ausmachen.

Die Führungsforschung ist ein breites Feld. Man wird in Zukunft nicht darum herumkommen, weitere theoretische Konzepte und Ansätze miteinander zu integrieren und in die Theoriebildung einfließen zu lassen. Es gibt zahlreiche Führungsmodelle und nur die Kombination dieser Modelle kann einen weiteren Fortschritt in der Führungsforschung bedeuten.

Das gesellschaftlich-soziale Verständnis von Führung hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Die Führung von Mitarbeitern folgt heute nicht mehr den gleichen Prinzipien wie vor 50 Jahren. Es stellt sich somit die Frage, wie Mitarbeiter von ihren Führungskräften behandelt bzw. geführt werden möchten. Es ist deshalb ratsam, gängige Begriffe und Interaktionsformen neu zu überdenken. Früher wurde Führung stark durch die Erfahrung und Länge der Betriebszugehörigkeit legitimiert, danach wurde zunehmend das fachliche Wissen als wichtigstes Kriterium angesehen. In der heutigen technologisierten und informationsgestützten Welt wird es für eine Führungskraft zunehmend schwieriger, diesen Wandel aktiv zu bewältigen. Welche Kriterien in zehn Jahren für Führungspersonen entscheidend sein werden, kann nicht gesagt werden. Führung bleibt ein dynamischer reziproker Prozess zwischen zwei oder mehreren Personen. Diese Dynamik führt dazu, dass die Führungspsychologie auch nach mehr als 100 Jahren Forschung weiter vorangetrieben werden muss, um der Komplexität des Forschungsgegenstandes gerecht zu werden.

## 9 LITERATURVERZEICHNIS

- Aguinis, H., Boik, R. J., & Pierce, C. A. (2001). A generalized solution for approximating the power to detect effects of categorical moderator variables using multiple regression. *Organizational Research Methods*, 4, 291–323.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Andriessen, E. J. H., & Drenth, P. J. D. (1997). Leadership: Theories and models. In P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. W. de Wolf (Eds.), *Handbook of organizational psychology* (321-355). Hove: Psychology Press.
- Antonakis, J. (2004). On why “emotional intelligence” will not predict leadership effectiveness beyond IQ or the “big five”: An extension and rejoinder. *Organizational Analysis*, 12, 171-182.
- Arbuckle, J. L. (2005). *Amos 6.0 user's guide*. Spring House: Amos Development Corporation.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy on Management Review*, 14, 20-39.
- Ashour, A. S. (1973). The contingency model of leadership effectiveness: An evaluation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 339-355.
- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational management of emotion: A conceptual review. In N. M. Ashkanasy & C. E. Haertel (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory and practice* (pp. 221-235). Westport, CT: Quorum Books/Greenwood Publishing Group.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62, 25-33.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio, & Associates.

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Manual for the multifactor leadership questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7, 441-462.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation. *Group and Organization Studies*, 13, 59-80.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (1990). Operationalizing charismatic leadership using a levels-of-analysis framework. *Leadership Quarterly*, 1, 193-208.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Kho, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 10, 345-373.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung* (10. Aufl.). Berlin: Springer.
- Baltes, P. B., Reese, H. W., & Lipsitt, L. P. (1980). Life-span developmental psychology. *Annual Review of Psychology*, 31, 65-110.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1983). Self-efficacy determinants of anticipated fears and calamities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 464-469.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1991). Self-efficacy mechanisms in physiological activation and health-promoting behaviour. In J. Madden (Ed.), *Neurobiology of learning, emotion and affect* (pp. 229-270). New York: Raven.



- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press.).
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (1999). A social cognitive theory of personality. In L. Pervin & O. John (Eds.), *Handbook of personality* (2nd ed., pp. 154-196). New York: Guilford Publications. (Reprinted in D. Cervone & Y. Shoda [Eds.], *The coherence of personality*. New York: Guilford Press.)
- Bandura, A., Blanchard, E. B., & Ritter, B. (1969). The relative efficacy of desensitization and modeling approaches for inducing behavioral, affective and attitudinal changes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 173-199.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational behavior and human decision processes*, 38, 92-113.
- Bandura, A., & Jourden, F. J. (1991). Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 941-951.
- Bandura, A., & Wood, R. E. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision-making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 805-814.
- Barling, J., & Beattie, R. (1983). Self-efficacy beliefs and sales performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5, 41-51.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence. An exploratory study. *Leadership & Organizational Development Journal*, 21, 157-161.
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Barnett, K., McCormick, J., & Connors, R. (2001). Transformational leadership in schools – panacea, placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, 39, 24-46.

- Baron, R. A., & Byrne, D. (1987). *Social psychology: Understanding human interaction* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: The Free Press.
- Bass, B. M. (1986). *Charisma entwickeln und zielführend einsetzen* (Üblein, E. & Thierbach, H. D., Trans). Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6, 463-478.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Individual, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). *Manual: The multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990a). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990b). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organization development. *Research in Organization Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critics. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire. Technical Report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Baum, J. R., Locke, E. A. & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83, 43-54.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bernardin, H. J., & Villanova, P. (2005). Research streams in rater self-efficacy. *Group & Organization Management*, 30, 61-88.
- Bernthal, P., Sumlin, R., Davis, P., & Rogers, B. (1997). *Performance management practices survey report*. Pittsburgh, PA: Development Decisions International.
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *Leadership Quarterly*, 15, 625-646.
- Bies, R.J., & Moag, J.F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazermann (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bollen, K. A., & Long, J. S. (1993). *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sages.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (5. Aufl.). Berlin: Springer.

- Bowden, A. O. (1926). A study of the personality of student leaders in the United States. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 21, 149-169.
- Brown, D. J., & Keeping, L. M. (2005). Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *Leadership Quarterly*, 16, 245-272.
- Browne, M. W., & Arminger, G. (1995). Specification and estimation of mean and covariance structure models. In G. Arminger, C. C. Clogg & M. E. Sobel (Eds.), *Handbook of statistical modeling for the social and behavioral science*. New York: Plenum Press.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 445-455). Newbury Park, CA: Sage.
- Brüderl, J. (2000). Regressionsverfahren in der Bevölkerungswissenschaft. In U. Müller, B. Nauck & A. Diekmann (Hrsg.), *Handbuch der Demographie* (S. 589-642). Berlin: Springer.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Bryman, A., Stephens, M., & à Campo, C. (1996). The importance of context. Qualitative research and the study of leadership. *Leadership Quarterly*, 7, 353-370.
- Bundesamt für Statistik BFS. (2007). *Eidgenössische Betriebszählung 2005*. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/01/groesse.html> [2007, July 31].
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, D. H., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modelling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. New Jersey: LEA.
- Carless, S. A. (1998). Short research note: Assessing the discriminant validity of transformational leadership behaviour as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 353-358.
- Caspi, A., & Herbener, E. S. (1990). Continuity and change: Assortative marriage and the consistency of personality in adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 250-258.

- Cervone, D., & Peake, P. K. (1986). Anchoring, efficacy, and action: The influence of judgmental heuristics on self-efficacy judgments and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 492-501.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new generalized self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4, 62-83.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Conger, J. A. (1989). Leadership: the art of empowering others. *Academy of Management Executive*, 3, 17-24.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Towards a behavioural theory of charismatic leadership in organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership. The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Cowley, W. H. (1931). Three distinctions in the study of leaders. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 26, 304-313.
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 356-371.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional and transformational leadership. An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., Thierry, H., Van den Berg, P. T., Van der Weide, J. G., & Wilderom, C. P. M. (2002). *Charismatic leadership and performance*. Paper presented at the 25th IAAP Conference 2002, Singapore.
- Dewey, J. (1933). *How we think*. Boston: D. C. Heath.

- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: The Free Press.
- Dörr, S. L. (2006). *Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung mit Führungskräften*. Universität Bielefeld: Unveröffentlichte Dissertation.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational Leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735 – 744.
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality. *Leadership Quarterly*, 12, 153-179.
- Felfe, J. (2003). *Transformationale und charismatische Führung und Commitment im organisationalen Wandel*. Uni Halle: Unveröffentlichte Habilitation.
- Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ 5 X Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 61-78.
- Felfe, J., & Goihl, K. (2002). Deutsche überarbeitete und ergänzte Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ). In A. Glöckner-Rist (Ed.). *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 5.00*. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Felfe, J., Resetka, H.-J., & Liepmann, D. (1994). *Skalen zur Organisationsdiagnose (Scales for organizational diagnosis)*. FU-Berlin.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2002). The relationship between employees' occupational self-efficacy and perceived transformational leadership - Replication and extension of recent results. *Current Research in Social Psychology*, 7, 137-162.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 708-741.

- Felfe, J., Tartler, K., & Liepmann, D. (2004). Advanced research in the field of transformational leadership. In J. Weibler (Ed.). *Special research forum. Zeitschrift für Personalforschung – German journal of human resource research* (S. 262-288). Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Fend, H. (2000). *Entwicklungspsychologie des Jugendalters. Ein Lehrbuch für pädagogische und psychologische Berufe*. Opladen: Leske + Budrich.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fiedler, F. E. (1965). Engineer the job to fit the manager. *Harvard Business Review*, 43, 115-122.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw Hill.
- Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological Bulletin*, 76, 128-148.
- Fittkau-Garthe, H. (1971). *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB)*. Göttingen.
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Hrsg.), *Current developments in the study of leadership* (pp. 1-40). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115-134.
- Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K., & Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78, 271-287.
- Garland, H., Weinburg, R., Bruya, L., & Jackson, A. (1988). Self-efficacy and endurance performance: A longitudinal field test of cognitive mediation theory. *Applied Psychology: An International Review*, 37, 381-394.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.

- Geyer, A., & Steyrer, J. (1994). Transformationale Führung, klassische Führungstheorien und Erfolgsindikatoren von Bankbetrieben. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 64, 961-979.
- Geyer, A., & Steyrer, J. (1998). Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 12, 377-401.
- Gist, M., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- Gist, M. E., Stevens, C. K., & Bavetta, A. G. (1991). Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills. *Personnel Psychology*, 44, 837-861.
- Goethals, G. R., & Darley, J. M. (1977). Social comparison theory: Attributional approach. In J. M. Suls & R. L. Miller (Eds.), *Social comparison processes: Theoretical and empirical perspectives* (pp. 259-278). Washington, D.C.: Hemisphere.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis*. Cambridge: Harvard University Press.
- Goleman, D. P. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement*. Bantam Books, New York.
- Goleman, D., Boyatzis R., & McKee Annie (2003). *Emotionale Führung*. München: Econ Verlag.
- Goodwin, V., Wofford, J. C., & Boyd, N. (2000). A laboratory study of the antecedents of leader cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 769-788.
- Goodwin, V., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 759-775.
- Gosselin, A., Werner, J. M., & Halle, N. (1997). Ratee preferences concerning performancemanagement and appraisal. *Human Resource Development Quarterly*, 8, 315-333.
- Hackman, J. R., & G. R. Oldham. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-279.



- Haggbloom, S. J., Warnick, R., & Warnick, J. E. (2002). The 100 most eminent psychologists of the 20th century. *Review of General Psychology*, 6, 139–152.
- Handy, C. (1994). *Age of paradox*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Supervisors "evaluations and subordinates" perception of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3, 424-453.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *Leadership Quarterly*, 10, 335-343.
- Hollandsworth, J. G., Jr., Glazeski, R. C., Kirkland, K., Jones, G. E., & van Norman, L. R. (1979). An analysis of the nature and effects of test anxiety: Cognitive, behavioral, and physiological components. *Cognitive Therapy and Research*, 3, 165-180.
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65, 599-610.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Southern Ill.: University Press.
- House, R. J., & Aditya, R. M. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- House, R.J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 81-103). San Diego, CA: Academic Press Inc.

- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency. A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.
- Howell, J. M., & Frost, P. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 243-269.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.
- Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *Leadership Quarterly*, 16, 273-285.
- Jaccard, J., Turrissi, R., & Wan, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Newbury Park, CA: Sage.
- James, W. (1880). Great men, great thoughts and their environment. *Atlantic Monthly*, 46, 441-459.
- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 307-321.
- Jerusalem, M., & Schwarzer, R. (1991). Entwicklung des Selbstkonzepts in verschiedenen Lernumwelten. In R. Pekrun & H. Fend (Hrsg.), *Schule und Persönlichkeitsentwicklung: Ein Resümee der Längsschnittforschung* (S. 115-130). Stuttgart: Enke.
- Jöreskog, K. (1969). A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 34, 183-202.
- Jöreskog, K. (1973). A general method for estimating a linear structural equation system. In A. S. Goldberger & O. D. Duncan (Eds.), *Structural Equation Models in the Social Sciences*. New York: Academic Press.
- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in evaluation research. *Evaluation Research*, 5, 602-619.

- Judd, C. M., McClelland, G. H., & Culhane, S. E. (1995). Data analysis: Continuing issues in the everyday analysis of psychological data. *Annual Review of Psychology*, 46, 433-465.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Illies, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership. A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Illies, R. (2004). The forgotten ones. The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 36-51.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership. A review and an agenda for future research. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 203-214.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42, 208-218.
- Kane, T. D., & Tremble, T. R. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the Army. *Military Psychology*, 12, 137-160.
- Kanning, U. P. (2001). *Psychologie für die Praxis: Perspektiven einer nützlichen Forschung und Ausbildung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2006). Psychologie zwischen Elfenbeinturm und Praxis: Eine Frage der Werte. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 23-27.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification and internalization: Three Processes of Attitude Change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kenny, D. A., & Zaccaro, S. J. (1983). An estimate of variance due to traits in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 68, 678-685.

- Kirkpatrick, S. S., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Psychology*, 81, 36-51.
- Klages, H. (1984). *Wertorientierungen im Wandel* Frankfurt: Campus.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2<sup>nd</sup> Ed.). New York: Guilford Press.
- Knapp, T. J. (1985). Who's who in American introductory psychology textbooks: A citation study. *Teaching of Psychology*, 12, 15–17.
- Kohlberg, L. (1964). Development of moral character and moral ideology. In M. L. Hoffmann & L. W. Hoffman (Eds.), *Review of child development research* (pp. 381-431). New York: Russel Sage.
- Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization. In D. A. Goslin (Ed.), *Hanbook of socialization theory and research*. Chicago: Rand McNally.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformation leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.
- Kohs, S. C., & Irle, K. W. (1920). Prophesying army promotion. *Journal of Applied Psychology*, 4, 73-87.
- Kramer, W. (2001). *Referenzwerte zum MLQ 5X Short*. <http://cls.binghamton.edu/mlq.htm> [2001, January 23].
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational Leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648-657.
- Lane, J., Lane, A. M., & Kyprianou, A. (2004). Self-efficacy, self-esteem and their impact on academic performance. *Social Behavior and Personality*, 32, 247-256.
- Lehr, U. & Kruse, A. (2006). Verlängerung der Lebensarbeitszeit – Eine realistische Perspektive? *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 50, 240-247.
- Lennings, C. J. (1994). An evaluation of a generalized self-efficacy scale. *Personality and Individual Differences*.16, 745-50.

- Lese, G. (1989). The relationship between goal setting, self-efficacy and female field hockey team performance. *International Journal of Sport Psychology*, 20, 147-161.
- Lewin, K. Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Logan, J. M., Sanders, A. L., Snyder, A. Z., Morris, J. C., & Buckner, R. L. (2002). Under-recruitment and nonselective recruitment: Dissociable neural mechanisms associated with aging. *Neuron*, 33, 827-840.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leader perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transaktional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 265-284.
- McCallum, R. C., & Austin, J. T. (2000). Applications of structural equation modeling in psychology research. *Annual Review of Psychology*, 51, 201-226.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 115- 134.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business Psychology*, 17, 387-404.
- Marsh, H.W., Balla, J.R., & McDonald, R.P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis. The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103, 391-410.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2<sup>nd</sup> Ed.). New York: Harper.

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 110, 171-194.
- Matthews G., Zeidner M., & Roberts, R.D. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Maurer, T. J., & Pierce, H. R. (1998). A comparison of likert scale and traditional measures of self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 83, 324-329.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Meyer, J. P. (1997). Organizational commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 175-228.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mone, M. A., Baker, D. D., & Jeffries, F. (1995). Predictive validity and time dependency of self-efficacy, self-esteem, personal goals, and academic performance. *Educational and Psychological Measurement*, 55, 716-727.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do Fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moschner, B. (2001). Selbstkonzept. In D.H. Rost (Hrsg.) *Handwörterbuch der Pädagogischen Psychologie* (S. 629-635). Weinheim: Beltz.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Muchinsky, P. M. (1983). *Psychology applied to work*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6.Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership. Theory and practice*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.

- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington MA: Lexington Press.
- Pajares, F., & Miller, M. D. (1994). Role of self-efficacy and self-concept beliefs in mathematical problem solving: A path analysis. *Journal of Educational Psychology*, 86, 193-203.
- Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's contingency theory of leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97, 274-285.
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive personality in top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 795-808.
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 144-159.
- Pintrich, P. R., & De Groot, E. V. (1990). Motivational and self-regulated learning components of classroom academic performance. *Journal of Educational Psychology*, 82, 33-40.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

- Prestholdt, P. H., Lane, I. M., & Mathews, R. C. (1987). Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 221-228.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26, 37-49.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2000). *A first course in structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Reinecke, J. (2005). *Strukturgleichungsmodelle in den Sozialwissenschaften*. München: Oldenbourg.
- Rosenstiel, L. v. (1993). Grundlagen der Führung. In L. v. Rosenstiel, E. Regenat & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 3-25) (2. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rosenstiel, L.v. (2001). Führung. In H. Schuler (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 317-347). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Rosenstiel, L. v., Molt, W. & Rüttinger, B. (1988). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Rosenstiel, L. v. & Neumann, P. (2002). *Marktpsychologie. Ein Handbuch für Studium und Praxis*. Primus Verlag.
- Ross, C. E., & Broh, B. A. (2000). The roles of self-esteem and the sense of personal control in the academic achievement process. *Sociology of Education*, 73, 270-284
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perspectives of their own and their employer's obligation: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Praeger.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211-225.
- Schachl, H. (1996). *Was haben wir im Kopf? Die Grundlagen für gehirngerechtes Lernen*. Linz: Veritas-Verlag.



- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 23-74.
- Schmidt, K.-H., Hollmann, S. & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des Commitment-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19, 93-106.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. (2004). General mental ability in the world of work: Occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 162-173.
- Schriesheim, C. A., & Kerr, S. (1977). R.I.P. LPC: A response to Fiedler.. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp 51-56). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Schriesheim, C. A., Tepper, B. J., & Tetrault, L. A. (1994). Least preferred co-worker score, situational control, and leadership effectiveness: A meta-analysis of contingency model performance predictions. *Journal of Applied Psychology*, 79, 561-573.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A beginners guide to structural equation modelling*. Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- Schunk, D. H. (1984). Sequential attributional feedback and children's achievement behaviors. *Journal of Educational Psychology*, 76, 1159-1169.
- Schunk, D. H. (1991). Self-efficacy and academic motivation. *Educational Psychologist*, 26, 207-231.
- Schunk, D. H., & Rice, J. M. (1987). Enhancing comprehension skill and self-efficacy with strategy value information. *Journal of Reading Behavior*, 19, 285-302.
- Schunk, D. H., & Hanson, A. R. (1985). Peer models: Influence on children's self-efficacy and achievement. *Journal of Educational Psychology*, 77, 313-322.
- Schwartz, R. M., & Gottman, J. M. (1976). Toward a task analysis of assertive behavior. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 44, 910-920.
- Schwarzer, R. (1993). *Streß, Angst und Handlungsregulation*. (3. erweiterte Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.

- Schwarzer, R. (1998). *General perceived self-efficacy in 14 cultures*. Preprint, Germany: Freie Universität Berlin.
- Schyns, B. (2001). Self-monitoring and occupational self-efficacy of employees and their relation to perceived transformational leadership. *Current Research in Social Psychology*, 7, 30-42. <http://www.uiowa.edu/~grpproc> [2007, Januar 26].
- Schyns, B., & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 219-241.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6, 19-47.
- Shamir, B, House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership. A self-concept based Theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shamir, B., Arthur, B. B., & House, R. J. (1994). The rhetoric of charismatic leadership: a theoretical extension, a case study, and implications for research. *Leadership Quarterly*, 5, 25-42.
- Shea, C. M., & Howell, J. M. (1999). Charismatic leadership and task feedback: A laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance. *Leadership Quarterly*, 10, 375-396.
- Sherer, M., Maddux, J.E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. (1982). The self-efficacy scale: construction and validation. *Psychological Reports*, 51, 663-671.
- Siegrist, J. (2001). A theory of occupational stress. In J. Dunham (Ed.), *Stress in the workplace* (pp. 52-62). London: Whurr.
- Smith, B. (1982). *The impact of charismatic and non-charismatic leaders on follower self-esteem and affect*. Unpublished dissertation. Toronto: School of Management, University of Toronto.
- Smith, B., Hornsby, J. S., & Shirmeyer, R. (1996). Current trends in performance appraisal: An examination of managerial practice. *SAM Advanced Management Journal*, 61, 10-15.

- Snyder, C.R., Harris, C., Anderson, J.R., Holleran, S.A., Irving, L.M., Sigmon, S.T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 570-585.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., Kahai, S. S., & Jung, D. I. (1998). Computer supported work group potency and effectiveness: The role of transformational leadership, anonymity, and task interdependence. *Computers in Human Behavior*, 14, 491-511.
- Spearman, C. (1904). „General intelligence“ objectively determined and measured. *American Journal of Psychology*, 15, 201-293.
- Spreitzer, G.M. (1995). Individual empowerment in the workplace: dimensions, measurement, validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Staw, B. M. (1977). *Two sides of commitment*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management. Orlando, FL.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Stäudel, T. (1988). Der Kompetenzfragebogen – Überprüfung eines Verhaltens der Selbsteinschätzung der heuristischen Kompetenz, belastender Emotionen und Verhaltenstendenzen beim Lösen komplexer Probleme [The competence questionnaire: A test of the method of self-evaluation of heuristic competence, stressful emotions, and behavior tendencies when solving complex problems]. *Diagnostica*, 34, 136-148.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Strube, M. J., & Garcia, J. E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 90, 307-321.
- Sumlin, R. (1998). *Performance management: Impact and trends*. Pittsburgh, PA: Development Decisions International.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics* (3th Ed.). New York: Harper Collins.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th Ed.). Toronto: Allyn & Bacon.
- Tejeda, M. J., & Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12, 31-52.
- Terman, L. M. (1904). A preliminary study in the psychology and pedagogy of leadership. *Journal of Genetic Psychology*, 11, 413-451.
- Tipton, R. M., Everett, L., & Worthington, J. R. (1984). The measurement of generalized self-efficacy: A study of construct validity. *Journal of Personality Assessment*, 48, 545-548.
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38, 1-10.
- Tyagi, P. K. (1985). Relative importance of key job dimensions and leadership behavior in motivating salesperson work performance. *Journal of Marketing*, 49, 76-86.
- Vandenberghe, C., Stordeur, S., & D'hoore, W. (2002). Transactional and transformational leadership in nursing: Structural validity and substantive relationships. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 16-29.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62, 25-33.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2002). The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 217-228.
- Weber, M. (1922/1976). *Wirtschaft und Gesellschaft* (5. Aufl.). Tübingen: J. C. B. Mohr (P. Siebeck).
- Weinberger, J., & McClelland, D. C. (1990). Cognitive versus traditional motivational models. Irreconcilable or complementary? In E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition* (pp. 562-597). New York: Guilford Press.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim: Beltz/PVU.

- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationship between job, organisation, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 26, 81-96.
- Wofford, J. C., Goodwin, V. L., & Whittington, J. L. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *Leadership Quarterly*, 9, 55-84.
- Wunderer, R. (2000). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre* 3. Aufl.). Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- Wygotski, L. S. (1987). *Ausgewählte Schriften. Arbeiten zur psychischen Entwicklung der Persönlichkeit* (Bd. 2). Berlin: Volk und Wissen.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 151-170). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Comer, L. B., & Jolson, M. A. (1997). Women and transformational and contingent reward leadership: A multiple-levels-of-analysis perspective. *Academy of Management Journals*, 40, 205-222.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4<sup>th</sup> Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5<sup>th</sup> Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6<sup>th</sup> Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, 62, 6-16.
- Zaccaro, S. J., & Horn, Z. N. J. (2003). Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis. *Leadership Quarterly*, 14, 769-806.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 101-124). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

## **ANHANG A: E-MAIL AN DIE PERSONALCHEFS**

Sehr geehrter Herr XX

Bitte erlauben Sie mir, dass ich mich kurz vorstelle.

Mein Name ist Guido Leu. Ich bin 27 Jahre alt und habe an der Universität Basel mein Psychologie-Studium (Nebenfächer: Betriebswirtschaft & Jurisprudenz) abgeschlossen. Momentan bin ich als externer Doktorand an der Universität Zürich bei Herrn Prof. Dr. Klaus Jonas (Vorsteher der Abteilung Sozial- und Wirtschaftspsychologie) eingeschrieben. In den nächsten 2 bis 3 Jahren werde ich meine Dissertation beenden können.

Das letzte Jahr habe ich mich intensiv mit den theoretischen Grundlagen im Bereich Personalführung auseinandergesetzt. Meine Forschungsinteressen liegen in der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Interaktion und den damit verbundenen Auswirkungen auf die Motivation, organisationale Bindung und Leistung bei den Mitarbeitern.

Um meine Fragestellungen und Hypothesen überprüfen zu können, bin ich auf der Suche nach einem geeigneten Unternehmen, das allenfalls Interesse hätte, an diesem spannenden Projekt teilzunehmen. Aus diesem Grunde wende ich mich an Sie. Meine Dissertation soll für Sie eine Möglichkeit bieten, eine systematische und wissenschaftlich abgesicherte Überprüfung im Bereich Vorgesetzten-Mitarbeiter-Interaktion vornehmen zu können. Es soll dabei gezeigt werden, welche psychologische Mechanismen und Führungsgrundsätze optimal für die Förderung und Stärkung der Motivation der Mitarbeiter sind. Des weiteren soll die Frage beantwortet werden, wie eine emotionale Bindung zum Unternehmen statt finden kann und mit welchen Verhaltensweisen Vorgesetzte ihre Mitarbeiter zu höchsten Leistungen anspornen können, ohne dabei die Mitarbeiter einem unkontrollierbaren psychischen Druck auszusetzen. Meines Erachtens haben es Vorgesetzte als direkte Ansprechpartner in der Hand, ihren Mitarbeitern ein Gefühl von Wirksamkeit, Selbstwert und Leistungsorientierung im sozialen Kontext zu vermitteln.

Führung ist jedoch nicht nur in der psychologischen Forschungsliteratur ein zentrales Thema, sondern ist nach dem EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) eines der 9 Exzellenz-Kriterien mit einer Gewichtungskomponente von 10 Prozent. Exzellenz bedeutet dabei visionäre und begeisternde Führung, gekoppelt mit Beständigkeit hinsichtlich der Zielsetzung. Gerade diese begeisternde – oft auch bezeichnet als „charismatische“ - Führung hat in der psychologischen Forschungsliteratur eine lange theoretische und empirische Tradition.

Zu Beginn der 90er Jahre wurde in Nordamerika ein neues Führungskonzept entwickelt, das zwischen der sogenannten „transaktionalen“ und „transformationalen“ Führung unterscheidet (Bass & Avolio, 1990a). Im Rahmen transaktionaler Führung werden MitarbeiterInnen dazu veranlasst, Ziele im Austausch für Vorteile bzw. Belohnungen zu erfüllen (Gehaltserhöhung, Aufstiegschancen usw.). Transformationale Führung liegt hingegen dann vor, wenn MitarbeiterInnen dazu gebracht werden, sich für höhere, intrinsische Ziele einzusetzen, die über ihre unmittelbaren Eigeninteressen hinausgehen. Anhand des sogenannten „Multifactor Leadership Questionnaires“ („MLQ“) kann im Rahmen des Dissertationsprojektes das Führungsverhalten (full range of leadership) der Führungspersonen gemessen werden.

Verschiedenste Studien in Nord-Amerika und Deutschland konnten dabei nachweisen, dass transformationale Führung einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit, die Motivation und die Leistung der Mitarbeiter habe. In der Schweiz sieht die Datenlage noch etwas spärlicher aus. Insbesondere die transformationale Führung lässt sich aber gut ins EFQM-Modell integrieren und kann als entscheidendes Qualitätskriterium für jedes Unternehmen betrachtet werden.

Ich plane deshalb meine Untersuchungen in diversen Schweizer Unternehmen durchzuführen. Es wäre deshalb sehr wichtig, dass die XX an diesem Projekt teilnehmen würde. Sie erhalten somit die Gelegenheit ihr Unternehmen bezüglich optimaler Führungsqualität und den oft verborgenen psychologischen Wirkungsmechanismen tiefer auszuleuchten und dabei die Zusammenhänge kennen und verstehen zu lernen. Dieses Wissen kann für die Formulierung einer Exzellenz-Strategie abgeleitet und verwendet werden.

Gerne würde ich mit Ihnen persönlich mein Dissertationsprojekt im Detail besprechen. Teilen Sie mir Ihre Bedürfnisse und Wünsche mit, da ich noch am Beginn meiner Untersuchung stehe und ich Ihre Anregungen aus der Praxis aufnehmen und in das Dissertationskonzept integrieren kann. Wissenschaft und Praxis sollen sich dabei gegenseitig ergänzen.

Ich würde mich auf eine Antwort von Ihnen sehr freuen.

Für Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung und falls Sie noch weitere Informationen benötigen, kann ich Ihnen meine Dissertationsskizze mit den theoretischen Grundlagen und Hypothesen zusenden.

Mit freundlichen Grüßen

Guido Leu

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Guido Leu

Winkelriedstr. 25

6003 Luzern

Tel. Home 041 210 02 78

Tel. Natel 079 335 58 74

write to: guidoleu@bluewin.ch

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX



## ANHANG B: DISSERTATIONSKONZEPT ALS POWER-POINT PRÄSENTATION

Dissertation

# Personalführung

**Wie durch Führung die Motivation und Bindung zum Unternehmen beeinflusst wird und damit eine erhöhte Leistungsbereitschaft erreicht wird.**

**Dissertationsprojekt von Guido Leu**

Betreut durch Herr Prof. Dr. Klaus Jonas, Sozial- und Wirtschaftspsychologie, Universität Zürich

© Guido Leu, November 2004      Sozial- und Wirtschaftspsychologie, Zürich      Prof. Dr. K. Jonas

Dissertation  
Dissertationskonzept  
Externe Promotion: Theorie-Praxis-Diskrepanz

## Das Spannungsverhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis

	„Wissenschaft“		„Praxis“
Ziel:	Erkenntnis(-gewinn)		Nützlichkeit
Standpunkt:	objektiv/wertfrei	↔	zielgeleitet
Reichweite:	allgemeingültig		fallspezifisch

→ Keine Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis sondern nur zwischen Theorie und Realität.

→ Theorien sind wahre Aussagen über ausgewählte Aspekte der Realität und liefern sind somit für die Praxis lediglich „wichtige“ Hilfestellungen (z.B. Erwartungs-Wert-Theorie).

→ Nichts ist praktischer als eine gute Theorie (K. Lewin).

© Guido Leu, November 2004      Sozial- und Wirtschaftspsychologie, Zürich      Prof. Dr. K. Jonas

**Dissertation**  
**Grundlagen der Führung**  
**Definition**

- „Führung lässt sich als eine zielbezogene und bewusste Verhaltensbeeinflussung verstehen“ (Baumgarten, 1977).
- „Führung ist zielbezogene Einflussnahme“ (Neuberger, 2002).
- Führung ist ein sozialer Austauschprozess, in dem sich Führungskräfte und Mitarbeiter gegenseitig beeinflussen (Felfe, 2003).
- „Personalführung ist die zielorientierte Beeinflussung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten. Dies kann direkt durch Interaktion oder indirekt über die Organisationsstrukturen erfolgen“ (Grimm & Vollmer, 2004).
- „Führung heißt andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt“ (Weibler, 2001)
- **“There are almost as many definitions of leadership as there are leadership theories—and there are almost as many theories of leadership as there are psychologists working in the field” (Fiedler, 1971).**

© Guido Leu, November 2004

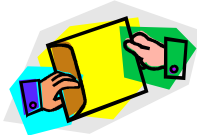
Sozial- und Wirtschaftspsychologie, Zürich

Prof. Dr. K. Jonas

**Dissertation**  
**Neuere Ansätze**  
**Transaktionale und transformationale Führung**

### Transaktionale Führung:

Führung als Tauschhandel



Wenn der Mitarbeiter das Verhalten zeigt, das dem Vorgesetzten wichtig ist, dann reagiert der Vorgesetzte mit etwas, das dem Mitarbeiter wichtig ist (Belohnung, Anerkennung usw.).

### Transformationale Führung:

Führung durch Veränderung



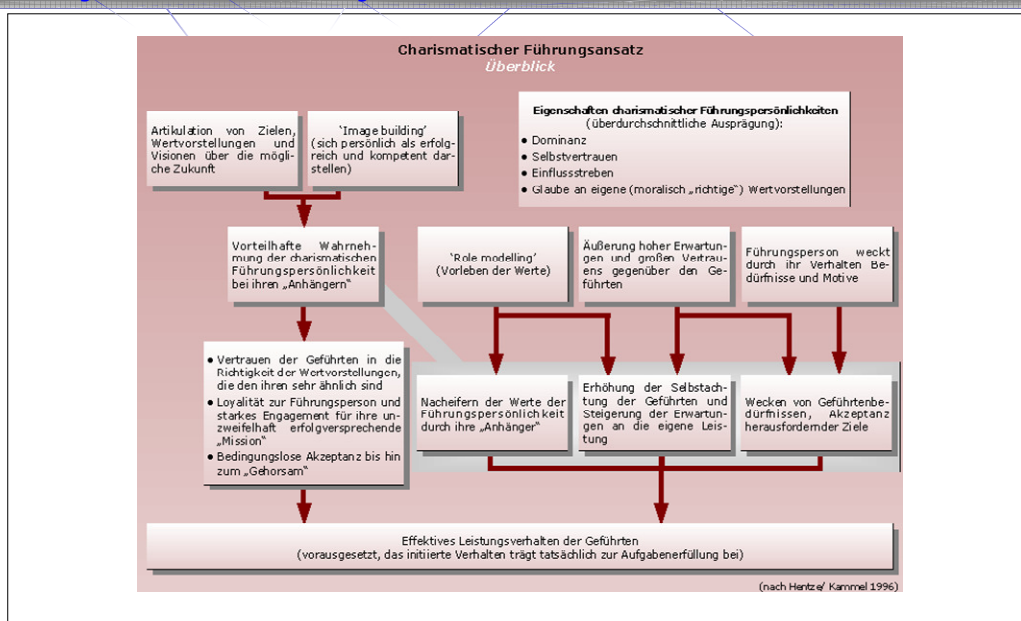
Der Vorgesetzte bringt durch seine Persönlichkeit und sein Verhalten den Mitarbeiter dazu (transformiert sie), die Ziele des Vorgesetzten zu übernehmen und sich dafür einzusetzen

© Guido Leu, November 2004

Sozial- und Wirtschaftspsychologie, Zürich

Prof. Dr. K. Jonas

**Dissertation**  
**Neuere Ansätze**  
**Wirkung transformationaler Führung**

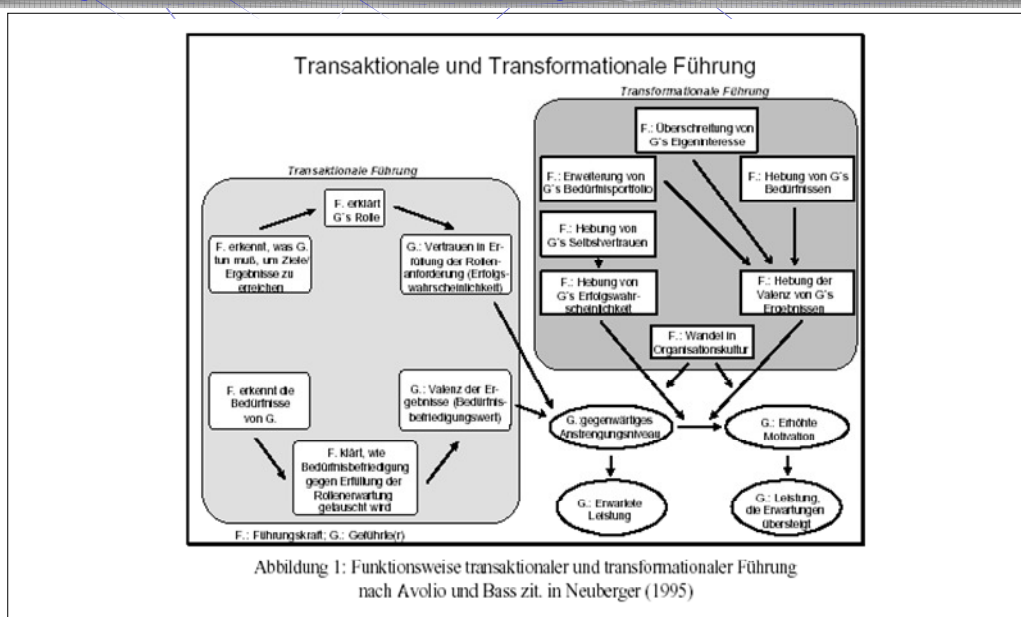


© Guido Leu, November 2004

Sozial- und Wirtschaftspsychologie, Zürich

Prof. Dr. K. Jonas

**Dissertation**  
**Neuere Ansätze**  
**Wirkung transformationaler und transaktionaler Führung**



© Guido Leu, November 2004

Sozial- und Wirtschaftspsychologie, Zürich

Prof. Dr. K. Jonas

Dissertation  
Neuere Ansätze  
MLQ 5x: Bass & Avolio, 1995

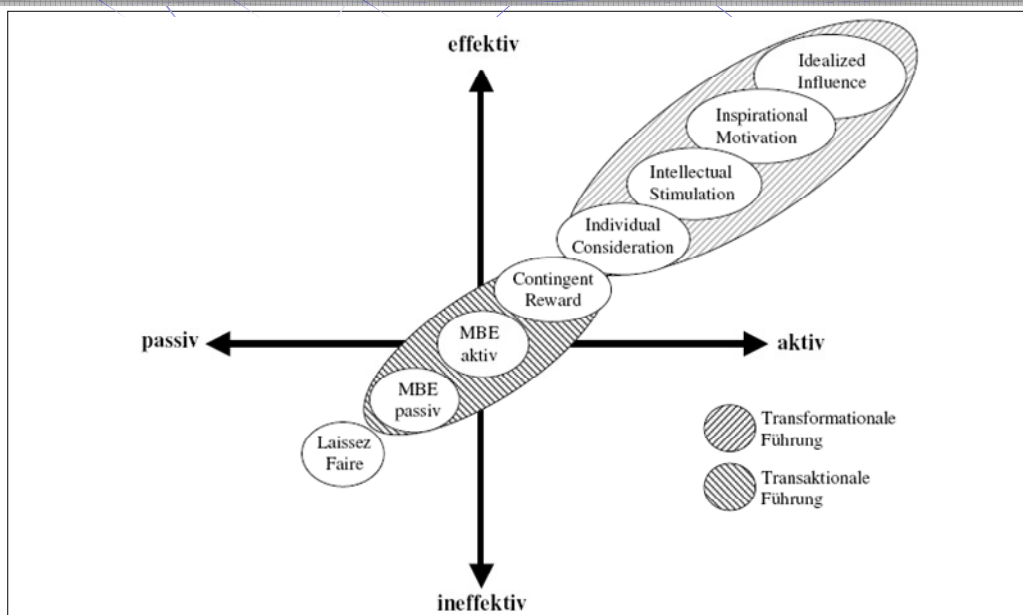
Transaktionale Führung	Transformationale Führung	Charisma
<b>Leistungsorientierte Belohnung</b> -Zeigt Zufriedenheit bei erfüllten Erwartungen -Bietet im Gegenzug für Leistung Unterstützung an	<b>Attribuierte Vorbildlichkeit</b> -vermittelt Stolz, Respekt und gibt Vertrauen -stellt eigene Interessen zurück	
	<b>Vorbildlichkeit &amp; Glaubwürdigkeit</b> -hat ethische Prinzipien -fordert und fördert höchstes Engagement -kommuniziert überzeugend Werte und Ziele	
<b>Führung durch proaktive Kontrolle</b> -achtet besonders auf Regelverletzungen -Macht auf Fehler aufmerksam -Verfolgt Fehler konsequent	<b>Motivieren durch Visionen</b> -blickt optimistisch in die Zukunft -strahlt Begeisterung aus -bietet attraktive Visionen	
<b>Führung durch reaktives Eingreifen</b> -intervenierte nur, wenn Probleme aufgetreten sind -Reagiert erst auf Probleme, wenn es unbedingt erforderlich ist	<b>Unabhängiges Denken anregen</b> -fördert intelligentes, rationales und sorgfältig überdachtes Problemlösen -stellt die Dinge immer wieder in Frage	
	<b>Individuelle Berücksichtigung</b> -nimmt sich Zeit für die Mitarbeiter -fördert individuelle Entwicklung -behandelt jeden Mitarbeiter als Individuum	
<b>Laissez-faire</b> (verweigert Verantwortungsübernahme, vermeidet Entscheidungen, kein Einfluss)		
<b>Erfolgsindikatoren: Effektivität, Zufriedenheit &amp; Zusatzleistung</b>		

© Guido Leu, November 2004

Sozial- und Wirtschaftspsychologie, Zürich

Prof. Dr. K. Jonas

Dissertation  
Neuere Ansätze  
Full Range of Leadership (Bass & Avolio, 1994)



© Guido Leu, November 2004

Sozial- und Wirtschaftspsychologie, Zürich

Prof. Dr. K. Jonas

**Dissertation**  
**Neuere Ansätze**  
**Full Range of Leadership (Bass & Avolio, 1994)**

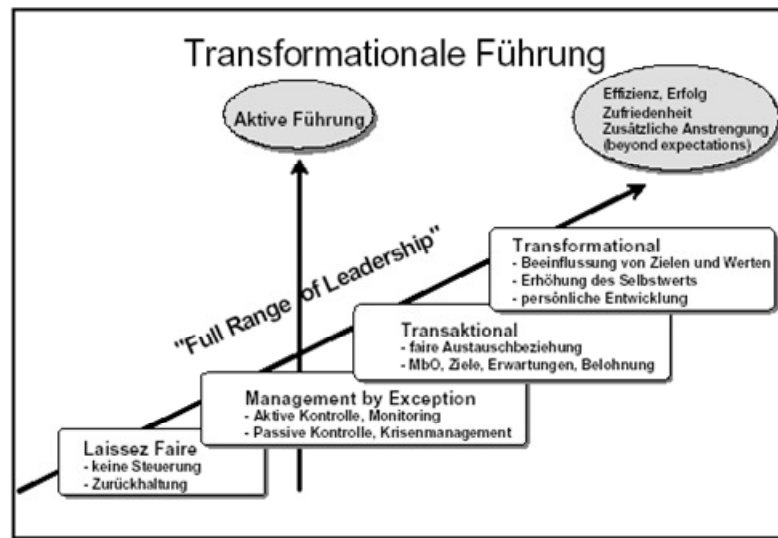


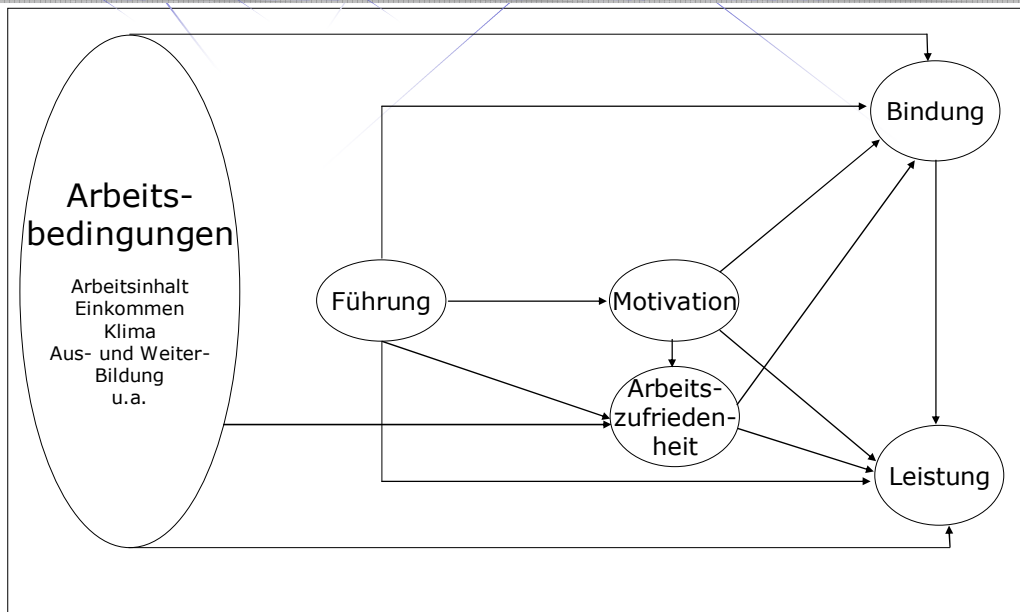
Abbildung 2: Full Range of Leadership (Bass & Avolio, 1994, S.5)

© Guido Leu, November 2004

Sozial- und Wirtschaftspsychologie, Zürich

Prof. Dr. K. Jonas

**Dissertation**  
**Transformationale Führung in Schweizer Unternehmen**  
**Strukturmodell (inkl. Arbeitskontext und Arbeitszufriedenheit)**



© Guido Leu, November 2004

Sozial- und Wirtschaftspsychologie, Zürich

Prof. Dr. K. Jonas

Dissertation

## Vorteile für die

- Sehr geringe Kosten
- Teilnahme an einer Schweizweit durchgeführten Studie im Finanzdienstleistungssektor
- Universitär begleitetes Projekt mit wissenschaftlicher Grundlage
- Professorenwissen gratis
- Basierend auf führungstheoretischen Erkenntnissen der letzten 20 Jahren
- Wegweisendes Modell der Personalführung
- Motivierter Doktorand
- Objektive und neutrale Auswertung
- Weiterführung des Projektes

## ANHANG C: FRAGEBOGEN

# Mitarbeitendenbefragung (TransLead) im Rahmen einer Doktorarbeit

### Geschätzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der X

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, den folgenden Fragebogen zum Thema **"Führung, Motivation und Einstellung zur X"** zu beantworten. Mit Hilfe Ihrer Teilnahme wird es mir möglich sein, meine Doktorarbeit an der Universität Zürich zu schreiben.

Es ist mir bewusst, dass Sie bereits Ende April an der Mitarbeiterbefragung „Commit“ teilgenommen haben. Dieser Fragebogen soll gewisse Aspekte noch vertiefen.

Die Erkenntnisse dieser Befragung sollen in der X genutzt werden, um die Führung noch gezielter zu schulen und zu stärken. Somit erhofft sich auch die X einen grossen Nutzen von dieser Befragung. Bei der Auswertung werden aber keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sein. Es werden nur immer Durchschnittswerte ausgewiesen. Ich kann Ihnen versichern, dass alle Ihre Angaben **vertraulich** behandelt werden.

Das Ausfüllen des Fragebogens wird etwa 15 Minuten in Anspruch nehmen. Bitte kreuzen Sie pro Aussage nur ein Kästchen an. Beachten Sie, dass die Beurteilungsskalen zwischen den verschiedenen Themen ändern können. Ich werde Ihnen deshalb die Skalen vor jedem Abschnitt kurz erläutern. Bei den Fragen kommt es mir auf Ihre subjektiven Einschätzungen an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mich interessiert nur Ihre persönliche Meinung. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil. Wenn dennoch eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen erscheint, versuchen Sie diese bitte trotzdem zu beantworten. Haben Sie bitte Verständnis, dass ich zur Vereinfachung nur die männliche Sprachform verwendet habe.

Mit dieser Arbeit sollen Massnahmen abgeleitet werden, um das Klima im Unternehmen zu optimieren und eine vertrauensvolle Basis der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten zu gestalten.

Jeder vollständig ausgefüllte Fragebogen nimmt automatisch an der Verlosung teil. Es gibt interessante Preise zum Thema „Führung“ zu gewinnen.

**Mit bestem Dank**

**Guido Leu**

**Winkelriedstr. 25**

**6003 Luzern**

### A) Wie nehmen Sie Ihren direkten Vorgesetzten wahr?

Im Teil (A) des Fragebogens geht es um den Führungsstil Ihrer direkten Führungskraft.

Auf den folgenden Seiten sind Aussagen aufgelistet, die Ihre direkte Führungskraft beschreiben.

Schätzen Sie ein, wie häufig diese Aussagen auf die Person zutreffen, die Sie einschätzen. Falls Sie mehrere direkte Vorgesetzte haben, konzentrieren Sie sich auf denjenigen, der für Ihr persönliches Weiterkommen (z.B. Beförderung, Weiterbildung, Entlohnung) verantwortlich ist.

Denken Sie dabei bei den folgenden Fragen immer an dieselbe Person.

Verwenden Sie folgende Abstufung:

**1 = nie, 2 = selten, 3 = hin und wieder, 4 = oft, 5 = regelmäßig, fast immer**

Beurteilungspunkte  Die Person, die ich einschätze...	Ihre Einschätzung				
	1 = nie	2 = selten	3 = hin + wieder	4 = oft	5 = regelmäßig, fast immer
1. bietet im Gegenzug für meine Anstrengung ihre Hilfe an.	①	②	③	④	⑤
2. überprüft stets aufs neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind.	①	②	③	④	⑤
3. versäumt es, sich um die Probleme zu kümmern, bis sie wirklich ernst geworden sind.	①	②	③	④	⑤
4. konzentriert sich überwiegend auf Unregelmäßigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Vorschriften.	①	②	③	④	⑤
5. spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.	①	②	③	④	⑤
6. ist immer da, wenn sie gebraucht wird.	①	②	③	④	⑤
7. sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	①	②	③	④	⑤
8. äußert sich optimistisch über die Zukunft.	①	②	③	④	⑤
9. macht mich stolz darauf, mit ihr zu tun zu haben.	①	②	③	④	⑤



Beurteilungspunkte	Ihre Einschätzung				
	1 = nie	2 = selten	3 = hin + wieder	4 = oft	5 = regel- mässig, fast immer
<b>Die Person, die ich einschätze...</b>					
10. macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.	①	②	③	④	⑤
11. wartet bis etwas schief gegangen ist, bevor sie etwas unternimmt.	①	②	③	④	⑤ <sub>s</sub>
12. spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	①	②	③	④	⑤
13. macht klar, wie wichtig es ist, sich 100%-ig für eine Sache einzusetzen.	①	②	③	④	⑤
14. verbringt Zeit mit Führung und damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen.	①	②	③	④	⑤
15. hat mir klar aufgezeigt, was ich erhalten werde, wenn meine Leistung ein bestimmtes Niveau erreicht.	①	②	③	④	⑤
16. ist fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern sollte.	①	②	③	④	⑤
17. stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.	①	②	③	④	⑤
18. berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als irgendeinen Mitarbeiter unter vielen.	①	②	③	④	⑤
19. vertritt die Ansicht, daß Probleme erst wiederholt auftreten müssen, bevor man handeln sollte.	①	②	③	④	⑤
20. handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt.	①	②	③	④	⑤
21. sagt mir genau, was ich tun muss, um eine Belohnung für meine Anstrengung zu erhalten.	①	②	③	④	⑤
22. versteht es, mich immer wieder zu begeistern.	①	②	③	④	⑤
23. berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen.	①	②	③	④	⑤

Beurteilungspunkte  Die Person, die ich einschätze...	Ihre Einschätzung				
	1 = nie	2 = selten	3 = hin + wieder	4 = oft	5 = regel- mässig, fast immer
24. verfolgt alle Fehler konsequent.	①	②	③	④	⑤
25. strahlt Stärke und Vertrauen aus.	①	②	③	④	⑤
26. formuliert eine überzeugende Zukunftsvision.	①	②	③	④	⑤
27. macht mich auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	①	②	③	④	⑤
28. trifft schnell und ohne Zögern ihre Entscheidungen.	①	②	③	④	⑤
29. erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.	①	②	③	④	⑤
30. bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	①	②	③	④	⑤
31. hilft mir, meine Stärken auszubauen.	①	②	③	④	⑤
32. schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.	①	②	③	④	⑤
33. klärt wichtige Fragen sofort.	①	②	③	④	⑤
34. hat mit mir verhandelt, was ich erhalten werde, wenn ich die Aufgabe erfülle.	①	②	③	④	⑤
35. betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	①	②	③	④	⑤
36. hat großes Vertrauen, daß die gesteckten Ziele erreicht werden.	①	②	③	④	⑤
37. setzt sich effektiv für meine (beruflichen) Bedürfnisse und Interessen ein.	①	②	③	④	⑤
38. sorgt durch ihr Führungsverhalten für Zufriedenheit.	①	②	③	④	⑤
39. bringt mich dazu, mehr zu schaffen als ich ursprünglich erwartet habe.	①	②	③	④	⑤

Beurteilungspunkte	Ihre Einschätzung				
	1 = nie	2 = selten	3 = hin + wieder	4 = oft	5 = regel- mässig, fast immer
<b>Die Person, die ich einschätze...</b>					
40. kann meine Interessen gut bei höheren Vorgesetzten vertreten.	①	②	③	④	⑤
41. gestaltet die Zusammenarbeit so, dass ich wirklich zufrieden bin.	①	②	③	④	⑤
42. spornt mich an, erfolgreich zu sein.	①	②	③	④	⑤
43. setzt sich effektiv für die Belange der Organisation ein.	①	②	③	④	⑤
44. erhöht meine Bereitschaft, mich stärker anzustrengen.	①	②	③	④	⑤
45. kann eine Gruppe effektiv führen.	①	②	③	④	⑤
46. ist für mich so wichtig, dass ich den Kontakt zu ihr suche/pflege.	①	②	③	④	⑤
47. vermag mich durch ihre Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren.	①	②	③	④	⑤
48. kümmert sich in erster Linie um Fehler und Beschwerden.	①	②	③	④	⑤
49. verfügt über Fähigkeiten und Eigenschaften, die ich bewundere.	①	②	③	④	⑤
50. weiss, was ich will und erfüllt meine Wünsche.	①	②	③	④	⑤

Item 15, 21 und 34 stammen aus Goodwin, Wofford und Whittington, 2001.

Item 50 wurde von mir entwickelt und misst die implizite leistungsorientierte Belohnung.

## B) Ihre Einschätzung zur fairen Behandlung durch Ihren Vorgesetzten

**Haben Sie das Gefühl durch Ihren Vorgesetzten am Arbeitsplatz fair behandelt zu werden?**

Im folgenden sind einige Möglichkeiten aufgeführt, wie ihr Vorgesetzter mit Ihnen am Arbeitsplatz umgeht. Bitte bewerten Sie wiederum den gleichen Vorgesetzten.

Verwenden Sie folgende **7-stufige** Skala:

**1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft nicht zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = weder noch, 5 = trifft eher zu, 6 = trifft zu, 7 = trifft voll und ganz zu**

Beurteilungspunkte	Ihre Einschätzung						
	1= trifft überhaupt nicht zu					7 = trifft voll und ganz zu	
1. Mein Vorgesetzter geht ehrlich mit mir um.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. Mein Vorgesetzter ist vertrauenswürdig.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. Mein Vorgesetzter trifft faire Entscheidungen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. Mein Vorgesetzter handelt jeweils auf gerechte Art und Weise.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

### C) Eigene Einschätzung zu den beruflichen Anforderungen und Ihrer Motivation bei der X

#### Wie motiviert sind Sie an Ihrem Arbeitsplatz?

Im folgenden sind einige Möglichkeiten aufgeführt, wie Sie selbst mit verschiedenen Berufssituationen bei der X umgehen können.

Verwenden Sie folgende **6-stufige** Skala:

**1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft nicht zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft zu, 6 = trifft voll und ganz zu**

Beurteilungspunkte	Ihre Einschätzung					
	1 = trifft überhaupt nicht zu			6 = trifft voll und ganz zu		
1. Wenn bei meiner Arbeit unerwartete Probleme auftauchen, kann ich diese schlecht bewältigen. (SWE1)	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Wenn etwas im Beruf nicht so gut läuft, gebe ich leicht auf. (SWE2)	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Bei meiner Arbeit gelingt mir auch die Lösung schwieriger Aufgaben, wenn ich mich darum bemühe. (SWE3)	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Wenn im Beruf unerwartete Situationen auftauchen, weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll. (SWE4)	①	②	③	④	⑤	⑥
5. Für jedes Problem bei meiner Arbeit habe ich eine Lösung. (SWE5)	①	②	③	④	⑤	⑥
6. Beruflichen Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Fähigkeiten verlassen kann. (SWE6)	①	②	③	④	⑤	⑥
7. Wenn ich bei der Arbeit mit einem Problem konfrontiert werde, habe ich meist mehrere Ideen, wie ich damit fertig werde. (SWE7)	①	②	③	④	⑤	⑥
8. Wenn ich bei der Arbeit mit einer neuen Sache konfrontiert werde, weiß ich, wie ich damit umgehen kann. (SWE8)	①	②	③	④	⑤	⑥

9. Ich fühle mich unsicher bezüglich meiner beruflichen Fähigkeiten. (SWE9)	①	②	③	④	⑤	⑥
10. Ich erreiche die beruflichen Ziele, die ich mir setze. (SWE10)	①	②	③	④	⑤	⑥
11. Ich fühle mich den meisten beruflichen Anforderungen gewachsen. (SWE11)	①	②	③	④	⑤	⑥

#### D) Einstellung gegenüber der X

##### Welche Einstellung besitzen Sie gegenüber dem Unternehmen?

Verwenden Sie folgende **5-stufige** Skala:

**1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft nicht zu, 3 = weder noch, 4 = trifft zu, 5 = trifft voll und ganz zu**

Beurteilungspunkte	Ihre Einschätzung				
	1 = trifft überhaupt nicht zu				5 = trifft voll und ganz zu
1. Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in der X verbringen zu können.	①	②	③	④	⑤
2. Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan die X verlassen würde.	①	②	③	④	⑤
3. Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit der X verbunden.	①	②	③	④	⑤
4. Ich bin stolz darauf, der X anzugehören.	①	②	③	④	⑤
5. Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich die X jetzt verlassen würde.	①	②	③	④	⑤
6. Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel von der X ernsthaft in Erwägung zu ziehen.	①	②	③	④	⑤
7. Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in die X gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.	①	②	③	④	⑤

8. Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich die X verlassen würde.	①	②	③	④	⑤
9. Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, die X zu verlassen.	①	②	③	④	⑤
10. Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich die X jetzt verlassen würde.	①	②	③	④	⑤
11. Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu der X.	①	②	③	④	⑤
12. Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der X passen.	①	②	③	④	⑤
13. Es macht keinen guten Eindruck, häufiger die Organisationen/Firmen zu wechseln.	①	②	③	④	⑤
14. Ich würde die X jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.	①	②	③	④	⑤

**E) Zum Klima in der X**

**Wie schätzen Sie das Klima bei der X ein?**

Verwenden Sie folgende **5-stufige** Skala:

**1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft nicht zu, 3 = weder noch, 4 = trifft zu, 5 = trifft voll und ganz zu**

Beurteilungspunkte	Ihre Einschätzung				
	1 = trifft überhaupt nicht zu				5 = trifft voll und ganz zu
1. Bei der X ist ein gutes Arbeitsklima vorhanden.	①	②	③	④	⑤
2. Es herrscht eine gute Beziehung zu den Vorgesetzten.	①	②	③	④	⑤
3. Es existieren gute Beziehungen zwischen den Arbeitskollegen.	①	②	③	④	⑤

**F) Autonomie und Verantwortlichkeit bei der Arbeit (Selbst-Bestimmung)**

**Wie unabhängig sind Sie bei der Erledigung Ihrer Arbeit?**

Beurteilungspunkte	Ihre Einschätzung				
	1 = trifft überhaupt nicht zu				5 = trifft voll und ganz zu
1. Die Arbeit führe ich autonom und unabhängig aus.	①	②	③	④	⑤
2. Der Arbeitsinhalt ist interessant und abwechslungsreich.	①	②	③	④	⑤
3. Ich kann mich persönlich mit der Arbeit identifizieren.	①	②	③	④	⑤
4. Ich kann selber entscheiden, wie ich meine Arbeit erledigen will.	①	②	③	④	⑤



**G) Ihre Einschätzung der Rahmenbedingungen der X**

**Wie schätzen Sie die Rahmenbedingungen bei der X ein?**

Verwenden Sie folgende **6-stufige** Skala:

**1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft nicht zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft zu, 6 = trifft voll und ganz zu**

<b>Beurteilungspunkte</b>	<b>Ihre Einschätzung</b>					
	<b>1 = trifft überhaupt nicht zu</b>			<b>6 = trifft voll und ganz zu</b>		
1. Die Arbeitszeitregelungen sind hervorragend.	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Das Angebot an Aus- und Weiterbildung ist ausreichend.	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Das Einkommen ist angemessen.	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Das Platzverhältnis an Ihrem Arbeitsplatz ist zufrieden stellend.	①	②	③	④	⑤	⑥
5. Die Hilfsmitteln (EDV, Technik usw.) an Ihrem Arbeitsplatz sind auf dem neusten Stand.	①	②	③	④	⑤	⑥

**H) Ihre Gesamt-Zufriedenheit mit der X****Wie zufrieden sind Sie, alles in allem, mit der X?**Verwenden Sie folgende **6-stufige** Skala:

**1 = überhaupt nicht zufrieden, 2 = nicht zufrieden, 3 = eher nicht zufrieden,  
4 = eher zufrieden, 5 = zufrieden, 6 = sehr zufrieden**

Beurteilungspunkte	Ihre Zufriedenheit					
	1 = überhaupt nicht zufrieden			6 = sehr zufrieden		
1. Wie zufrieden sind Sie insgesamt gesehen mit der X?	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Wie zufrieden sind Sie insgesamt gesehen mit Ihrer Tätigkeit?	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Wie zufrieden sind Sie insgesamt gesehen mit dem Ruf der X in der Öffentlichkeit?	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Wie zufrieden sind Sie insgesamt gesehen mit der betrieblichen Organisation?	①	②	③	④	⑤	⑥

**I) Ihre Anregungen und Verbesserungsvorschläge****Welches sind Ihrer Meinung nach die grössten Stärken Ihres Vorgesetzten?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**In welchen Bereichen sehen Sie das grösste Verbesserungspotential Ihres Vorgesetzten?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## J) Ihr Umgang mit herausfordernden Tätigkeiten und Arbeiten

**Geben Sie an, wie Sie sich vor schwierigen, herausfordernden Arbeiten verhalten?**

Verwenden Sie folgende **6-stufige** Skala:

**1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft nicht zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft zu, 6 = trifft voll und ganz zu**

Beurteilungspunkte	Ihre Einschätzung					
	1 = trifft überhaupt nicht zu			6 = trifft voll und ganz zu		
1. Aufgrund meiner persönlichen Erlebnisse und Erfahrungen bei der Arbeit denke ich, dass ich zukünftige schwierige Arbeiten bewältigen werde.	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Ich vergleiche mich oft mit anderen Mitarbeitenden und stelle fest, dass diese die schwierigen Arbeiten auch bewältigen konnten.	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Mein direkter Vorgesetzter hat mir im Detail beschrieben, wie ich die schwierigen Arbeiten bewältigen kann.	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Ich achte stark auf die Reaktionen meines Körpers und spüre dabei, ob ich in der Lage sein werde, schwierige Arbeiten zu bewältigen.	①	②	③	④	⑤	⑥

**K) Allgemeine Fragen zum Arbeitsverhältnis mit Ihrem direktem Vorgesetzten****1. Wie würden Sie die Erreichbarkeit Ihres Vorgesetzten einstufen?**

- ☐<sub>1</sub> sehr schlecht erreichbar
- ☐<sub>2</sub> schlecht erreichbar
- ☐<sub>3</sub> gut erreichbar
- ☐<sub>4</sub> sehr gut erreichbar

**2. Wie häufig haben Sie während Ihrer Arbeit Kontakt mit Ihrem Vorgesetzten?**

- ☐<sub>1</sub> mehrmals täglich
- ☐<sub>2</sub> einmal pro Tag
- ☐<sub>3</sub> 3 bis 4 Mal pro Woche
- ☐<sub>4</sub> einmal pro Woche
- ☐<sub>5</sub> 2 bis 3 mal pro Monat
- ☐<sub>6</sub> einmal pro Monat
- ☐<sub>7</sub> seltener

**3. Wie viel Prozent der monatlichen Arbeit verbringen Sie mit Ihrem direkten Vorgesetzten?**

\_\_\_ \_\_\_ Prozent

**4. Wünschen Sie sich mehr oder weniger Kontakt mit dem Vorgesetzten während Ihrer Arbeit?**

- ☐<sub>1</sub> wünsche viel weniger Kontakt
- ☐<sub>2</sub> wünsche eher weniger Kontakt
- ☐<sub>3</sub> wie bisher
- ☐<sub>4</sub> wünsche eher mehr Kontakt
- ☐<sub>5</sub> wünsche viel mehr Kontakt

**5. Es gibt verschiedene Arten mit dem direkten Vorgesetzten zu kommunizieren (z.B. über E-Mail). Bitte geben Sie an, wie Sie prozentual auf welche Art mit Ihrem Vorgesetzten kommunizieren? Beachten Sie, dass es über die 3 Arten zusammen 100% ergeben muss.****Aktuell:**

\_\_\_ \_\_\_ % telefonisch

\_\_\_ \_\_\_ % über E-Mail

\_\_\_ \_\_\_ % persönlich (face to face)

**6. Sie haben nun die Möglichkeit anzugeben, wie die Verteilung wunschgemäss oder idealerweise aussehen sollte. Im Total muss es wieder 100% ergeben.**

**Wunsch:**

\_\_\_ % telefonisch

\_\_\_ % über E-Mail

\_\_\_ % persönlich (face to face)

**7. Wie würden Sie die Qualität Ihrer Arbeitsbeziehung mit dem Vorgesetzten beschreiben?**

☐<sub>1</sub> sehr schlecht

☐<sub>2</sub> schlecht

☐<sub>3</sub> gut

☐<sub>4</sub> sehr gut

**8. Wenn Sie sich mit Ihrem Vorgesetzten vergleichen würden, als wie ähnlich würden Sie sich einstufen? Es geht dabei nicht um die Ähnlichkeit der äusseren Erscheinung sondern um die Ähnlichkeit Ihrer Persönlichkeit (Charakter).**

☐<sub>1</sub> ich bin meinem Vorgesetzten überhaupt nicht ähnlich

☐<sub>2</sub> ich bin meinem Vorgesetzten nicht ähnlich

☐<sub>3</sub> ich bin meinem Vorgesetzten ähnlich

☐<sub>4</sub> ich bin meinem Vorgesetzten sehr ähnlich

**9. Wie abhängig sind Sie während der Arbeit von Ihrem Vorgesetzten?**

☐<sub>1</sub> extrem abhängig, d.h. ich führe die Arbeiten genau nach seinem Wunsch aus.

☐<sub>2</sub> abhängig

☐<sub>3</sub> unabhängig

☐<sub>4</sub> völlig unabhängig, d.h. ich kann alleine entscheiden, wie ich die Arbeiten ausführen will.

**10. Wie lange arbeiten Sie bereits mit dem aktuellen Vorgesetzten? Wenn Sie es nicht mehr genau wissen, geben Sie eine Schätzung ab.**

Seit \_\_\_ Monaten

Seit \_\_\_ Jahren

**K) Statistische Fragen zu Ihrer Person****1. Sind Ihnen Teamleiter unterstellt?**☐<sub>1</sub> Ja☐<sub>2</sub> Nein**2. Welche Funktion haben Sie?**☐<sub>1</sub> Mitarbeiter/in ohne Führungsfunktion☐<sub>2</sub> Mitarbeiter/in mit Führungsfunktion (direkt unterstellte Mitarbeitende und/oder Führungsfunktion in Projekten)**3. In wie vielen Betrieben haben Sie bereits gearbeitet (inklusive X)?**

---

**4. Welches ist die höchste Ausbildung, die Sie abgeschlossen haben?**☐<sub>1</sub> Primarschule, obligatorische Schulzeit☐<sub>2</sub> Realschule☐<sub>3</sub> Sekundarschule, Bezirksschule☐<sub>4</sub> KV, Berufsschule/-lehre, Diplommittelschule☐<sub>5</sub> Mittelschule (Matur)☐<sub>6</sub> höhere Berufsausbildung wie HTL, HWV, Fachhochschule☐<sub>7</sub> Hochschule, Universität

## Curriculum vitae

**GUIDO LEU**

November 2007

**Adresse:** Guido Leu  
Winkelriedstrasse 25  
6003 Luzern  
Tel.: 041 210 02 78  
Natel : 079 335 58 74  
Email: [guidoleu@gmx.net](mailto:guidoleu@gmx.net)

**Personalien und kurze Übersicht**

Geburtsdatum: 4. Dezember 1977  
Geburtsort: Altdorf (UR)  
Heimatort: Hohenrain (LU)  
Familie: Eltern: Heinrich und Edith Leu-Arnold  
Schwester: Uta (1973)  
Zivilstand: ledig  
Titel: lic. phil.  
Arbeit: Projektleiter bei der amPuls Marktforschung AG in Stans  
([www.ampuls.ch](http://www.ampuls.ch))  
Wissenschaft: Doktorat bei Herrn Prof. Dr. Klaus Jonas von der Universität  
Zürich  
Militär: Wissenschaftliche Unterstützung und Betreuung der Militäri-  
schen Lehrgänge für zivile Führungskräfte bei Oberst i Gst Beat  
Müller  
Hobby: Wandern, Kochen, Musik, Segeln, Ski fahren



## Ausbildung

2004 - 2007	Doktorat bei Herrn Prof. Dr. Klaus Jonas von der Universität Zürich, Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftspsychologie
1998 – 2004	Studium an der Universität Basel Hauptfach: - Allgemeine Psychologie Nebenfächer: - Wirtschaftswissenschaften (BWL: Marketing und Unternehmensführung) - Jurisprudenz (Arbeits- und Gesellschaftsrecht)
1996 – 1997	3 Semester an der Abendschule der Jazz-Schule Luzern
1991 – 1998	Kantonale Mittelschule Altdorf, Maturitätsabschluss in Typus C
1984 – 1991	Kindergarten + Primarschule Schattdorf

## Arbeit

2004 - heute	Projektleiter bei amPuls Marktforschung AG
2003 Feb.	Junior-Projektleiter bei amPuls Marktforschung AG
2002 – 2003	Kundenzufriedenheits-, Kundenbindungsstudie und Imageanalyse bei der Fluggesellschaft SWISS in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) Basel
2002	2 monatiges Praktikum beim psychologischen Marktforschungsinstitut IFUMA in Köln
2001 – 2002	Lizentiatsprojekt bei citydisc/directmedia, Schweiz
2000 – 2004	Hilfsassistent an der Universität Basel, Institut für Psychologie: Dateneingabe, Auswertung der Daten bei Studien von Herrn Prof. Dr. G. Steiner
2000 – 2002	Praktikum bei der Firma IDS (Intelligent Diagnostic Support): Evaluation diverser Kampagnen des Kantons Basel-Stadt
1999 – 2002	„Brauchbar, Büchel & Partner“, Mithilfe bei grösseren PR-Projekten (z.B. Novartis)
1995 – 1997	Verkehrspolizei Uri, Ferienjob
1994	Autobahn-Raststätte Schattdorf, Ferienjob

## **Wissenschaftliche Arbeiten**

### **Doktorarbeit**

2007 Aug.      Transformationale Führung und die Rolle der Selbstwirksamkeitserwartung: Konzeptuelle Erweiterung, Randbedingungen, Mechanismen und Auswirkungen transformationaler Führung – Eine empirische Feldstudie (bei Prof. Dr. Klaus Jonas)

### **Lizentiatsarbeit**

2003 Juni      Kundenzufriedenheit: Theoretische Grundlagen und Konsequenzen aus psychologischer Sicht – Eine empirische Fallstudie bei citydisc (bei Prof. Dr. Gerhard Steiner)

### **Seminararbeiten**

2003 Jan.      Einstellungen: Definition – Messung – Auswirkungen aufs (Konsumenten-) Verhalten

2002 März      Datenschutz im Arbeitsrecht (bei Prof. Dr. J.F. Stöckli)

2002 Juni      Gibt es eine Treuepflicht des Aktionärs (bei Prof. Dr. F. Hasenböhler)

2001 Dez.      Die Theorie der kognitiven Dissonanz und ihre Anwendung im Marketing (bei Prof. Dr. Klaus Opwis)

2001 Juni      Der Beitrag der Kommunikation zum Aufbau von Beziehungsqualität – Aus Sicht der persönlichen Kommunikation (bei Prof. Dr. Manfred Bruhn)

### **Sprache**

Deutsch in Wort und Schrift

Englisch in Wort und Schrift (1 monatiger Sprachaufenthalt in Canterbury 1996, UK)

Französisch in Wort und Schrift (1 monatiger Sprachaufenthalt in Tours 2005, Frankreich)